

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PASCHOAL PASSAMAE FILHO

**MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROGRAMA DE  
CAPACITAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO BÁSICA PARA PEQUENA  
EMPRESA DO SEBRAE /ES**

FLORIANÓPOLIS

2003

PASCHOAL PASSAMAE FILHO

**MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROGRAMA DE  
CAPACITAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO BÁSICA PARA PEQUENA  
EMPRESA DO SEBRAE /ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão

Orientador: Pedro Alberto Barbetta

FLORIANÓPOLIS

2003

# ***FICHA CATALOGRÁFICA***

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)

P285s Passamae Filho, Paschoal, 1952-  
Modelo para avaliação de desempenho do Programa de Capacitação  
em Administração Básica para pequena empresa do SEBRAE/ES /  
Paschoal Passamae Filho. – 2003.  
130 f. : il.

Orientador: Pedro Alberto Barbeta.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina,  
Centro Tecnológico.

1. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
(Espírito Santo). 2. Administração de pessoal. 3. Educação não-formal. 4.  
Pessoal – Treinamento. I. Barbeta, Pedro Alberto. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. III. Título.

CDU:658.5

PASCHOAL PASSAMAE FILHO

**MODELO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROGRAMA DE  
CAPACITAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO BÁSICA PARA PEQUENA  
EMPRESA DO SEBRAE /ES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini  
Coordenador

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Pedro Alberto Barbeta  
Orientador

---

Prof. Ph.D. Jaime Roy Doxsey  
Co-Orientador

---

Prof. Dr. Antonio Cezar Bornia  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Pedro Alberto Barbetta pela orientação e ao pessoal do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente os professores Lucas Bueno e Edis Lapolli.

Aos meus familiares, em especial, à minha esposa, Maria Aparecida, e aos meus filhos, Caio César e Otávio Augusto.

Aos meus pais, Paschoal e Edméa, por me ensinarem a amar e pelo que me ensinaram a ser.

À Equipe de Avaliação do SEBRAE/ES, particularmente ao colega João Vicente Pedrosa Moreira, pela sua colaboração.

Aos professores Jaime Doxsey, Manuel Buvinich e Maria Hermínia. Sem vocês seria IMPOSSÍVEL...

*Em mim também, que descuidado vistes,  
Encantado e aumentado o próprio encanto,  
Tereis notado que outras coisas canto  
Muito diversas das que outrora ouvistes.*

*Olavo Bilac*

## RESUMO

Este trabalho analisa o modelo de avaliação de educação empresarial utilizado pelo **SEBRAE/ES** e, com base nos modelos lógicos para avaliação de programas sociais, especificamente o Modelo de Marco Lógico – **MML** e as categorias do Modelo de Kirkpatrick para avaliação de programas de educação empresarial, propõe um modelo de avaliação alternativo para o programa de capacitação em Administração Básica para Pequena Empresa do **SEBRAE/ES**. Os modelos lógicos para avaliação de programas podem ser entendidos como uma representação gráfica das relações lógicas entre os componentes do programa: as atividades desse programa, os efeitos da transferência dos serviços, os resultados intermediários e os resultados finais que o programa acarreta.

O modelo proposto neste estudo compõe-se de cinco níveis avaliativos aplicados de forma seqüencial, acrescentando um nível às categorias de avaliação do modelo de Kirkpatrick. O modelo incorpora uma avaliação diagnóstica prévia objetivando suprir esta lacuna no processo de educação empresarial para pequenas empresas, carentes da estrutura de Treinamento e Desenvolvimento, comum nas grandes empresas que, normalmente, diagnosticam as necessidades e especificam o perfil do treinamento de seus empregados. Assim, a avaliação diagnóstica, além de formar um perfil da turma de treinandos, serve também para estabelecer a linha de base de indicadores de avaliação. Dessa forma, o modelo proposto neste trabalho contém as seguintes categorias avaliativas: uma avaliação diagnóstica (linha de base para o **MML**), avaliação de reação, de aprendizagem (assimilação de conteúdo), de comportamento (transferência) e a avaliação de resultados.

A análise centrou-se no programa de capacitação em Administração Básica para Pequenas Empresas – **ABPE**, oferecido pelo **SEBRAE/ES**, com o propósito de validar o modelo.

**Palavras-chave:** Avaliação, educação empresarial, capacitação, treinamento e desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

This study analyzes a model of evaluation of managerial education used by **SEBRAE/ES** and, based on the logical models for the evaluation of social programs, specifically the Model of Logical Reference – MML (Logical Framework Analysis - LFA) and the categories of Kirkpatrick Model for the evaluation of managerial education programs, proposes an alternative evaluation model for the training program in Basic Administration for Small Company used by **SEBRAE/ES**. The logical models for program evaluation can be understood as a graphic representation of the logical relationships among the components of the program: the activities of that program, the effects of the transfer of the services, the intermediary and final results that the program generates.

The model proposed in this study is composed of five evaluative levels applied in sequential form, increasing an additional level to the categories of evaluation of the Kirkpatrick Model. The model incorporates an pre-evaluative diagnosis objectifying to fill a gap in the process of managerial education for small companies, usually lacking within the structure of Training and Development, common in the larger companies which usually diagnose the needs as they specify the profile employee training. Thus, the pre-evaluation diagnosis, in addition to profiling the trainee group, is also an effective way to establish the base-line evaluation indicators. In this way, the model proposed in this study contains the following evaluative categories: an pre-diagnosis evaluation (base line for MML), reaction evaluation, an evaluation of learning (content assimilation), of behavioral transfer and the evaluation of results.

The analysis was focused on the training program in Basic Administration for Small Companies–**ABPE**, offered by **SEBRAE/ES**, with the purpose of validating the model.

**Key words:** Evaluation, business education, training and development.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1	– Nível de conhecimento prévio .....	85
Tabela 5.2	– Prazo para aplicações dos conhecimentos adquiridos na capacitação .....	87
Tabela 5.3	– Atendimento às expectativas e logística .....	89
Tabela 5.4	– Carga horária .....	90
Tabela 5.5	– Cronograma e realidade prática do programa .....	90
Tabela 5.6	– Instrutoria .....	91
Tabela 5.7	– Nível de conhecimento assimilado .....	92
Tabela 5.8	– Medidas descritivas da variável total de pontos .....	93
Tabela 5.9	– Utilidade das informações no trabalho .....	94
Tabela 5.10	– Implantação dos conceitos e técnicas recebidas no treinamento .....	95
Tabela 5.11	– Contribuição dos conceitos e as técnicas para a qualificação da mão-de-obra .....	95
Tabela 5.12	– Resultados do treinamento na empresa .....	96
Tabela B.1	– Distribuição dos treinandos por município de origem .....	119
Tabela B.2	– Situação funcional no trabalho .....	119
Tabela B.3	– Tamanho da empresa .....	120
Tabela B.4	– Área da função desempenhada no último emprego .....	120
Tabela B.5	– Decisão de buscar a capacitação .....	120
Tabela B.6	– Compreensão dos objetivos do treinamento .....	120
Tabela B.7	– Expectativas para o treinamento .....	121
Tabela B.8	– Ordenamento da importância da aprendizagem dos assuntos .....	121
Tabela B.9	– Segregação por sexo .....	121
Tabela B.10	– Idade .....	122
Tabela B.11	– Nível de escolaridade .....	122
Tabela B.12	– Situação de emprego .....	122
Tabela B.13	– Total de pontos certos no teste .....	123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1	– Quadro-Síntese da Análise Comparativa de Referências Educacionais ..	60
Quadro 3.2	– Quadro-Síntese sobre as Categorias da Avaliação .....	63
Quadro 3.3	– Capacitação Complementar ao ABPE Oferecida pelo SEBRAE/ES .....	66
Quadro 4.1	– Matriz de Marco Lógico para Avaliação do Programa de Capacitação do ABPE .....	75

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1	– Enfoques do Planejamento e Execução: Gestão por Objetivos e por Processos.....	36
Figura 2.2	– Matriz Padrão do Modelo de Marco Lógico (Adaptação própria) .....	38
Figura 2.3	– Programa de Modelo Lógico de Rush e Ogborne (Adaptação própria) ..	39
Figura 2.4	– Esquema de Avaliação por Cadeia de Resultados (Adaptação própria) .	40
Figura 2.5	– Relações entre os Quatro Níveis do Modelo de Kirkpatrick (Adaptação própria) .....	48
Figura 4.1	– Cadeia de Resultados do Modelo Proposto .....	72
Figura 5.1	– Distribuição por Município de Origem .....	82
Figura 5.2	– Situação Funcional no Trabalho .....	83
Figura 5.3	– Distribuição das Idades dos Participantes por Classe.....	88
Figura 5.4	– Nível de Escolaridade .....	88

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	21
<b>1.2.1 Geral .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2 Específicos.....</b>	<b>21</b>
1.3 METODOLOGIA .....	22
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	22
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	23
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>25</b>
2.1 OS CONCEITOS DE CAPACITAÇÃO E A PEDAGOGIA DO TREINAMENTO ...	25
<b>2.1.1 Conceitos de Capacitação .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2 A Pedagogia do Treinamento .....</b>	<b>27</b>
2.2 OS CONCEITOS E OS TIPOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO .....	27
2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS .....	34
<b>2.3.1 A Abordagem da Gestão.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2 Modelos Lógicos .....</b>	<b>36</b>
2.3.2.1 Modelo de Marco Lógico (MML) .....	37
2.3.2.2 Modelo Lógico de Programa (PLM) .....	38
2.3.2.3 Modelo de Cadeia de Resultados (RBM) .....	39
2.4 OS MODELOS DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL .....	40
<b>2.4.1 A Categorização de Lima .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.2 O Modelo de Kirkpatrick .....</b>	<b>44</b>

2.4.2.1 O Primeiro Nível: Avaliação de Reação .....	44
2.4.2.2 O Segundo Nível: Avaliação de Aprendizagem .....	45
2.4.2.3 O Terceiro Nível: Avaliação de Comportamento .....	46
2.4.2.4 O Quarto Nível: Avaliação de Resultados .....	47
<b>2.4.3 Considerações Finais .....</b>	<b>49</b>
<b>3 O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM ABPE DO SEBRAE/ES .....</b>	<b>51</b>
3.1 CAPACITAÇÃO COMO POLÍTICA PÚBLICA .....	51
3.2 O QUE É O SEBRAE .....	56
3.3 A EDUCAÇÃO NO PENSAMENTO DO SEBRAE .....	59
3.4 A AVALIAÇÃO NO PENSAMENTO DO SEBRAE .....	60
<b>3.4.1 A Categorização dos Modelos de Avaliação no Pensamento do SEBRAE .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4.2 Uma Análise da Categorização dos Modelos no Pensamento do SEBRAE .....</b>	<b>63</b>
3.5 O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM ABPE DO SEBRAE/ES .....	64
3.6 A AVALIAÇÃO DO PROGRAMA EM ABPE PELO SEBRAE/ES .....	67
<b>4 UM MODELO ALTERNATIVO DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>71</b>
4.1 ESPECIFICAÇÃO DO MODELO .....	71
4.2 INDICADORES PARA A AVALIAÇÃO .....	74
4.3 MEIOS DE VERIFICAÇÃO .....	76
4.4 ASPECTOS OPERACIONAIS DA PESQUISA .....	78
<b>5 RESULTADOS DE UMA APLICAÇÃO .....</b>	<b>80</b>
5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA .....	80
5.2 AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA .....	82
<b>5.2.1 Perfil Profissional .....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.2 Perfil das Expectativas .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2.3 Perfil das Aplicações .....</b>	<b>86</b>

<b>5.2.4 Perfil Pessoal .....</b>	<b>87</b>
5.3 AVALIAÇÃO DE REAÇÃO .....	89
5.4 AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM .....	91
5.5 AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTO .....	93
5.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS .....	95
5.7 USO E DISSEMINAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO .....	97
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>99</b>
6.1 CONCLUSÕES GERAIS .....	99
6.2 SUGESTÕES .....	106
6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	107
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em todas as economias abertas do mundo, os pequenos negócios são responsáveis por “significativa geração de postos de trabalho”. Metade das ocupações remuneradas na América Latina é de responsabilidade de pequenos negócios. “No Brasil, 35 milhões de pessoas estão ocupadas em setores informais da economia e em micro e pequenas empresas” (SEBRAE, 2002, p. 5).

O Departamento Nacional de Registro de Comércio (DNRC) possui dados que demonstram que, das quase 755 mil empresas constituídas em 1998, mais de 60% delas eram microempresas. Levantamentos do IBGE demonstram, também, que as micro e pequenas empresas representam 98% dos estabelecimentos produtivos, gerando cerca de 20% do PIB, mas, em contrapartida, respondem por 60% da oferta de emprego (SEBRAE, 1999, p. 7).

Os 22 milhões de pequenas empresas nos Estados Unidos empregam mais de 50% da mão-de-obra, responsáveis por mais da metade do PIB daquele país (SEBRAE, 1999, p. 7). O exemplo mais marcante da importância dos pequenos negócios é a situação da Itália, onde esses pequenos negócios lograram soerguer o País no pós-guerra e, hoje, participam com quase 40% das exportações daquele país. O exemplo italiano é bastante interessante, visto que as pequenas empresas italianas conseguiram alcançar um padrão de qualidade adequado para competirem no mercado internacional (SEBRAE, 1999, p. 7).

O processo acelerado da globalização recente requer constantes melhorias, tanto dos produtos e serviços ofertados ao mercado, quanto dos processos produtivos para garantirem competitividade crescente em contrapartida à melhoria dos produtos e serviços

postos à disposição do mercado. Este ciclo virtuoso (melhores produtos e serviços a preços menores) requer desenvolvimento tecnológico constante e crescente o que implica, necessariamente, mudanças comportamentais de operadores e gestores da produção. Nesse contexto, a capacitação de pessoal para o enfrentamento deste novo cenário empresarial altamente competitivo torna-se crítico.

A industrialização do Brasil, iniciada nas últimas décadas da primeira metade do século XX, demandou uma política de capacitação profissional para atender às necessidades da industrialização. Para tanto, foram criadas as Escolas Técnicas Federais (pelo Governo) e as unidades de serviço ligadas às federações patronais. Assim, em 1942, é criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), em janeiro de 1946. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) também foi criado por Lei Federal, em 1990. O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), em 1991 e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), em 1993. Essas instituições, comumente denominadas de SISTEMA S, são financiadas por contribuições compulsórias, calculadas sobre o valor da folha de pagamento das empresas confederadas nas organizações patronais e sua principal função é a educação profissional.

As Escolas Técnicas e as organizações empresariais do Sistema S (SENAC, SENAI, SENAT, SENAR e SEBRAE) vêm se modernizando no sentido de oferecer capacitação em vista das demandas de mudanças tecnológicas e gerenciais.

Dessa forma, verifica-se que o potencial de contribuição das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento do País ainda está muito longe de ser alcançado. Nesse contexto, o espaço para a atuação do SEBRAE é imenso, com diferentes modalidades de intervenção. Uma dessas intervenções mais relevantes no campo de ação do SEBRAE é a denominada educação profissional ou educação empresarial.



Um fato relevante no universo das micro e pequenas empresas brasileiras é o seu alto índice de mortalidade. Embora as condicionantes da mortalidade sejam diversas, uma das que mais contribui é a deficiente capacidade gerencial consubstanciada pelo desconhecimento de técnicas simples de gestão, tais como: planejamento, conhecimentos simples de estudo de mercado, cálculo do preço de venda do produto, gestão de fluxo de caixa, etc. Entendendo-se, nesse caso, gestão como o ato ou efeito de gerir, administrar, gerenciar e, por conseguinte, capacidade gerencial como a habilidade de gerir, administrar, isto é, ter a capacidade de intervir (agir ou produzir efeitos) de acordo com as técnicas e práticas da Teoria da Administração.

A pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”, elaborada pelo SEBRAE em 1999, concluiu que, na maioria dos Estados da Federação, empresas em atividade e extintas recorrem principalmente ao contador para conduzir e gerenciá-las, vindo a seguir o SEBRAE (SEBRAE, 1999, p. 2).

Melhorar as condições para o desenvolvimento das microempresas e dos milhares de indivíduos que possuem habilidades e espírito empreendedor latente é o objetivo filosófico do SEBRAE. Para alcançar esses objetivos, a empresa oferece, entre outros serviços, programas de capacitação, treinamentos diversos, consultorias, etc.

O SEBRAE assimilou a experiência de ser o elemento catalisador no desenvolvimento de empreendedores, estabeleceu programas de treinamento que fornecem aos empreendedores, de fato ou em potencial, um certo volume de ferramental teórico com imediata aplicação prática. Uma dessas iniciativas é o programa de treinamento para administração de empresas (Administração Básica para Pequenas Empresas), cujo objetivo é a capacitação gerencial, que possibilita não apenas a consolidação da empresa recém-criada, como a existente e, principalmente, sua sobrevivência e crescimento. Por outro lado, desenvolve também programas que fomentam o desenvolvimento de negócios, aproveitando

as habilidades pessoais dos indivíduos para prepará-los a serem empreendedores, como os programas de artesanato.

O programa de capacitação em ABPE, além de fornecer ferramental teórico e prático simplificado para microempresários e empresários em potencial, em vista de sua generalidade aplicativa (custos, finanças, mercado, administração de estoques, etc.), oferece um complemento e atualização àqueles que demandam nova colocação no mercado, incrementando suas chances de se recolocarem.

### 1.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

Dentro do contexto anteriormente exposto e para verificar a eficácia da capacitação, o SEBRAE/ES utiliza um sistema de avaliação de efetividade dos programas de capacitação que oferece.

O SEBRAE/ES iniciou o atual sistema de avaliação em 2001, baseando-se em dados coletados no ano anterior. Ressalvando-se que os sistemas de avaliação são progressivos, portanto, sujeitos à melhoria constante, alguns comentários quanto ao sistema atual parecem importantes.

Um dos problemas identificados pela pesquisa nos procedimentos de avaliação de efetividade do SEBRAE, no contexto do ABPE, é a falta de clareza dos objetivos do treinamento, que deveriam ser estabelecidos na fase do seu planejamento. Além disso, o modelo utilizado não se enquadra em qualquer dos modelos teóricos conhecidos. O modelo é classificado como empírico, baseado na experiência subjetiva dos avaliadores. Os resultados, oriundos da análise de dados coletados apenas com instrumentos de pesquisa de opinião, ressentem-se da ausência de elementos comprobatórios originados do cruzamento dos dados informados pelas pesquisas de opinião com a pesquisa documental dos indicadores e critérios

quantitativos informados pelos egressos e assumidos como definitivos pela avaliação. Se avaliar pode ser entendido como sendo a medida do desvio entre o efetivamente realizado (após o evento) e aquilo que foi planejado como referencial, segundo os critérios de medição estabelecidos *a priori* (antes da ocorrência do evento), assim como a explicação dos fatores que estão afetando e/ou facilitando seu alcance, o atual modelo de avaliação praticado pelo SEBRAE/ES carece da sustentação teórica mais completa que proceda à ligação entre as causas e os efeitos obtidos pela medição efetuada.

A avaliação deve conter um embasamento científico para sinalizar as necessidades de intervenção no processo, que requer uma tomada de decisão para corrigir os desvios (do planejamento) para que os resultados sejam compatíveis com o planejado. Um exemplo da descontinuidade dos vínculos lógicos do processo avaliativo do SEBRAE/ES é a falta de um componente muito importante em todos os modelos contemporâneos de avaliação de programas de educação que é a avaliação da aprendizagem. Ora, se não há uma aferição do grau de assimilação do conteúdo apresentado, então, a aferição do grau de transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho fica muito comprometida, pois nada se pode afirmar quanto à efetividade da transferência, o que torna, por consequência, a medida da eficácia expressa nos resultados declarados pelos egressos, no mínimo duvidosa e o processo avaliativo, por seu caráter científico, não pode deixar margem para dúvidas em seus resultados, ou seja, nenhuma decisão de intervenção (objetivo principal da avaliação) pode ser implementada para essa fase, o que demonstra que o modelo de avaliação da capacitação em ABPE do SEBRAE/ES possui grande potencial de melhoria.

Em resumo, o sistema de avaliação do SEBRAE não estabelece objetivos, indicadores e critérios de avaliação previamente conhecidos pelos treinandos, o que dificulta a configuração de linhas de base e coleta regular de informação para verificar os avanços do ABPE em relação a resultados almejados. A ausência de objetivos e de indicadores mais

sistemáticos que permitam aferir seu avanço – isto é, medir o desvio em relação ao paradigma estabelecido nos objetivos do programa – compromete, de certo modo, a possibilidade de que o sistema de avaliação do SEBRAE sirva como uma ferramenta efetiva na tomada de decisões para melhorar a efetividade do ABPE.

A busca das respostas suscitadas anteriormente como um problema de pesquisa se justifica por várias razões. A primeira delas é que esses programas de capacitação e treinamento têm um efeito importantíssimo nas expectativas de pessoas e de microempresários, cuja percepção para os processos de capacitação, notadamente aqueles oferecidos pelo SEBRAE, é como a fonte de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades pessoais e gerenciais, capaz de evitar o “fracasso” do seu negócio ou capazes de transportá-lo (o negócio) à segurança de estar mais aparelhado para competir no mundo globalizado e sobreviver, como fonte de renda e bem-estar social.

Em segundo lugar, a pesquisa se justifica porque busca avaliar a evolução que os programas de capacitação e treinamento têm sofrido para se adaptarem à espiral de melhoria contínua das técnicas e processos para, assim, continuarem a cumprir a sua função esperada. Sobre esse tópico, é interessante observar que estruturas formais de capacitação existentes no País antes da globalização, tais como, os SENAI, Escolas Técnicas Federais, etc., buscaram adaptar seus programas de treinamento às novas necessidades do mundo globalizado. Estar inserido nesse ambiente globalizado implica, necessariamente, constante melhoria e desenvolvimento do processo de capacitação. É a avaliação permanente que possibilita a reorientação de rumos metodológicos e de conteúdos dos programas de treinamento. Apenas essa nuance do estudo seria suficiente para determinar sua relevância.

Ora, se o processo de avaliação de um programa de educação empresarial carece de um certo rigor técnico-científico, o resultado em se conhecer o grau em que as mudanças que se deseja que ocorram nos padrões comportamentais e atitudinais do treinando a propósito

da capacitação fica distorcido e, além disso, ficam distorcidas as informações utilizadas para a tomada de decisão no processo de controle, podendo agravar os problemas, devido a decisões equivocadas, na correção de rumos (objetivos) no gerenciamento do programa. Portanto, justifica o esforço da pesquisa o aperfeiçoamento (melhoria) de um processo de avaliação existente ou, conforme o caso, a criação de um bom modelo que permita um processo avaliativo mais consistente com a realidade objetiva (mudança de comportamento e atitudes).

O aperfeiçoamento e melhoramento desse modelo fazem-se necessários e justificam a elaboração deste trabalho pelo relevante grau de contribuição social dos serviços prestados pelo SEBRAE/ES à sociedade capixaba.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo de avaliação para os cursos do programa de Capacitação Empreendedora do SEBRAE/ES.

### 1.2.2 Específicos:

Os objetivos específicos estabelecidos são:

- Identificar na literatura modelos de avaliação que possam ser aplicados de forma objetiva nos cursos do programa de Capacitação Empreendedora, especificamente no de *Administração Básica para Pequenas Empresas (ABPE)* do SEBRAE/ES;
- caracterizar o processo atual de avaliação do SEBRAE/ES em termos dos modelos estudados, procurando identificar possíveis falhas desse processo;
- propor um novo modelo de avaliação com base na fundamentação teórica;

- proceder uma aplicação preliminar da sistemática de avaliação proposta.

### 1.3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica enfocando, de um lado, o estudo da teoria da capacitação, do treinamento e da aprendizagem e, de outro lado, o estudo da teoria dos modelos de avaliação educacional e de projetos sociais.

Realizou-se também uma pesquisa documental direcionada ao estudo dos processos de avaliação, tanto do SEBRAE/ES quanto do SEBRAE (Nacional), na busca de uma síntese que oriente um projeto ajustado à cultura da instituição.

Concluídas as etapas precedentes, efetuou-se a descrição e as especificações do desenho do modelo alternativo.

Estabelecido o modelo, foi realizada uma pesquisa empírica, mediante a aplicação do modelo no local do treinamento, por meio dos instrumentos da pesquisa diagnóstica e de reação constituídos por questionários com perguntas abertas e fechadas. O instrumento de pesquisa para a avaliação de aprendizagem será um teste com dez questões objetivas sobre o conteúdo do curso.

Este item do trabalho será mais bem detalhado na seção 5.1 do Capítulo 5.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A avaliação na nova sistemática proposta limitar-se-á à análise do modelo de avaliação de capacitação em Administração Básica para Pequena Empresa efetuada pelo SEBRAE/ES e será aplicado em duas turmas do programa.

Para a avaliação de aprendizagem, o plano inicial de pesquisa previa a aplicação do instrumento para essa etapa da avaliação no término do curso, com toda a população participante (avaliação pontual). A atual metodologia do curso não permite este procedimento. A argumentação do SEBRAE/ES visou evitar a coincidência entre a aplicação do teste de aprendizagem simultaneamente com a pesquisa de reação efetuada pelo próprio SEBRAE/ES. Assim, a aplicação do teste de aprendizagem foi efetuada posteriormente. Como se vê nos capítulos subseqüentes, a implantação de um teste de aprendizagem deverá implicar ajustes na metodologia do programa de capacitação.

Outra dificuldade para a aplicação de todas as etapas em uma única turma por esta pesquisa se refere a dois aspectos. O primeiro se origina da própria recomendação de Kirkpatrick de se aguardar, pelo menos, três a quatro meses para as avaliações dos terceiro e quarto níveis de avaliação do seu modelo. A carência de tempo para este procedimento ocasionou a utilização de dados de pesquisas similares efetuadas pelo SEBRAE/ES com o objetivo de testar os procedimentos analíticos do modelo. Outro aspecto digno de nota que dificulta o procedimento diz respeito à natureza dos dados a serem pesquisados nas últimas fases. Trata-se da situação formal (e legal) da maioria das microempresas. A maioria possui parte de suas operações na informalidade ou até mesmo toda a empresa opera informalmente. A obtenção de dados operacionais (valor de vendas, custos, etc.) encontra muita resistência quando executado por pesquisador independente.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para cobrir os objetivos expostos na subseção 1.2, o trabalho foi estruturado em seis capítulos. No Capítulo 2, apresenta-se uma fundamentação teórica sobre os temas

capacitação e avaliação de aprendizagem e, de maneira mais específica, a apresentação dos modelos mais usuais de avaliação.

No Capítulo 3, descreve-se o método de *avaliação de efetividade* utilizado atualmente para o programa de capacitação em ***Administração Básica para Pequenas Empresas***, ministrado pelo SEBRAE/ES.

No Capítulo 4, descreve-se o modelo proposto, os indicadores para monitoramento e avaliação, os meios de verificação e uso e disseminação dos resultados da avaliação. No Capítulo 5, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio das aplicações. No Capítulo 6, são apresentadas as conclusões e recomendações.



## **2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo aborda dois assuntos: a capacitação e os modelos de avaliação. Devido às diferentes interpretações e visões epistemológicas, na primeira parte do capítulo, são esclarecidos e discutidos conceitos de capacitação bem como os da pedagogia do treinamento. A outra abordagem do capítulo trata da exposição e da conceituação dos tipos mais usados de modelos de avaliação de programas sociais e educacionais. Especificamente, apresenta e discute três abordagens de modelos lógicos utilizados na avaliação de programas sociais e o modelo de Kirkpatrick, muito disseminado na avaliação de programas de educação empresarial.

### **2.1 OS CONCEITOS DE CAPACITAÇÃO E A PEDAGOGIA DO TREINAMENTO**

As diversas visões epistemológicas da educação, da aprendizagem e da pedagogia levam a conceituações dessas disciplinas para abordagens conformes com aquelas visões epistemológicas. Apresentam-se, a seguir, alguns conceitos oriundos de diferentes abordagens de treinamento e da educação para o trabalho.

#### **2.1.1 Conceitos de Capacitação**

Hall, apud Carvalho (1988, p. 4), afirma que o treinamento se constitui no “[...] processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Assim, o autor identifica a atividade de treinamento como “[...] uma forma de educação especializada”.

Ferreira de Carvalho (1999, p. 127), em sua conceituação de treinamento, simplifica: “[...] o conceito, quer ele seja ou não do conhecimento de quem o utiliza é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina”.

Uma outra abordagem da educação a coloca como condição para o desenvolvimento humano.

Para o conceito de desenvolvimento, Ferreira de Carvalho (1999) parte da etimologia da palavra que vem do latim (*des* – para ênfase + *en* – para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição, lugar) cujo significado moderno é fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diversas das que está habituado. O objetivo, num processo de desenvolvimento, é a preparação do indivíduo para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras variadas daquelas em que ele está engajado ou desempenhando. Há, todavia, uma diferença de fundo entre os dois processos (de treinamento e de desenvolvimento), embora aparentem muita semelhança.

“O desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada de *futuro* (da organização e do indivíduo)” (FERREIRA DE CARVALHO, 1999, p. 129). Seu universo profissional transcende sua função atual para projetá-lo num encadeamento da sua história de experiências e funções profissionais exercidas, além das suas possibilidades individuais projetadas para o futuro.

A conceituação de Ferreira de Carvalho parece mais adequada, visto que o que se espera da capacitação focada neste trabalho é que promova o desenvolvimento tanto individual do treinando como o da empresa em que esse indivíduo está ligado, seja um microempresário real, seja potencial, seja empregado, seja desempregado.

### 2.1.2 A Pedagogia do Treinamento

Alguns dos princípios da aprendizagem preconizados pela pedagogia, tais como: a frequência, a intensidade, a adequação dos métodos de ensino e a continuidade são fundamentais no processo do treinamento, isto é, na educação empresarial.

Carvalho (1988, p.118), partindo do pressuposto de que a educação empresarial tem como objetivo fazer com que o treinando adquira ou modifique “[...] condutas (= aprendizagem profissional), com vistas ao aumento da produtividade na execução do trabalho”, expõe como esses princípios da aprendizagem são aplicados no treinamento que deve ser freqüente, intensivo, adequado aos métodos de ensino e contínuo. A seguir, apresenta-se a conceituação dos princípios pedagógicos no treinamento.

A maioria dos autores que tratam da administração de recursos humanos focalizam a educação empresarial numa abordagem de recursos humanos de grandes empresas e colocam o treinamento e desenvolvimento (T&D) como um subsistema daquela área da administração, em adição aos subsistemas de recrutamento e seleção, cargos e salários, etc. Embora o escopo deste trabalho seja o treinamento para microempresas, o tratamento sistêmico da educação empresarial subsiste como processo, apesar de se saber que microempresas não têm condições financeiras para manter um sistema próprio de treinamento.

## 2.2 OS CONCEITOS E OS TIPOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

No século XX, os estudiosos e teóricos da avaliação apontavam uma mudança significativa na percepção do avaliar. No que se refere à avaliação da aprendizagem, o caminho indicado é “[...] a preocupação em superar o viés positivista e classificatório das

práticas avaliativas escolares” (HOFFMANN, 2002, p.18). Buscam superar as trilhas das verdades absolutas, dos critérios absolutamente objetivos, dos padrões e estatísticas puras para alcançar um senso de interpretação de valor sobre aquilo que se avalia.

Em vista disso, houve consideráveis transformações e ampliação na área de avaliação, nos últimos quarenta anos. A “fase de profissionalização representa a consolidação do campo da avaliação. Neste sentido, o ano de 1965 pode ser considerado um divisor de águas” (FREITAS et al., 2002, p. 22).

Os problemas da educação e as mudanças sociais ocorridos nos Estados Unidos nos anos 60, notadamente o movimento pelos direitos civis, chamaram a atenção dos norte-americanos para o fraco desempenho escolar dos negros, atribuído às deficiências dos serviços educativos que recebiam (BOGDAN; BIKLEN, apud FREITAS et al., 2002, p. 22).

“A Lei sobre a Educação Primária e Secundária promulgada pelo presidente Lyndon Johnson em 1965 deu grande ênfase aos problemas dos estudantes [...] com desvantagens sociais e educacionais” (FREITAS et al., 2002, p. 23). Em contrapartida, torna-se obrigatória uma avaliação dos programas sociais que visavam superar esse problema e, posteriormente, a obrigatoriedade de avaliação de programas sociais e educativos norte-americanos foi generalizada para todos os programas.

A aplicação de recursos públicos nesses programas exigia avaliações e investigações diversas. Os métodos qualitativos de avaliação ganharam adesões devido ao seu potencial para apreender os sentimentos, dando oportunidades de manifestação e captando as perspectivas das populações desfavorecidas (FREITAS et al., 2002, p. 22-23).

Antes disso, a avaliação se realizava, principalmente, com a psicometria, resumindo-se à utilização de testes e medidas. A partir de então, a avaliação “[...] ultrapassou a sua vinculação estreita e quase exclusiva com a psicologia, incorporando, em seu âmbito, fenômenos de diferentes dimensões da sociedade [...]”, metodologias derivadas de várias

disciplinas, deixando de ser “[...] matéria de especialistas em testes, medidas e currículos originários, sobretudo da psicologia [...]” (FREITAS et al., 2002, p. 23) para incorporar sociólogos, antropólogos, filósofos, administradores, economistas etc.

No período compreendido de meados da década de 1960 até início dos anos 80, “[...] a avaliação se profissionalizou, ganhou grande impulso e consistência, ampliou seu campo e desenvolveu novos modelos e muitas contradições” (HOUSE, apud FREITAS et al., 2002, p. 24).

Nesse período, grande importância “[...] os avaliadores passaram a dar à participação, à negociação e aos métodos qualitativos [...]” e, em vista de ter-se tornado “multidisciplinar”, a avaliação foi acumulando adjetivos, conforme cada grupo de teóricos enfatizava um ou outro aspecto teórico ou metodológico. Assim, a avaliação passa a ser automatizante (Fetterman), crítica (Everitt), de decisão (Stufflebeam), responsiva (Stake), pluralista (Duran), democrática (McDonald), etc. Participação e negociação, todavia, são os princípios básicos de todas as abordagens teóricas e metodológicas (FREITAS et al., 2002, p.24).

A adição de abordagens qualitativas (consideradas inferiores pelos quantitativistas) e a transposição para métodos combinados das duas abordagens (qualitativas e quantitativas) não foram tranquilas entre os estudiosos do assunto.

“Os métodos qualitativos receberam muitas críticas, como a de Campbell e Stanley (1966), que os reportavam como *novidades inferiores*, em contrapartida ao método experimental” (FREITAS et al., 2002, p. 24-25).

Na avaliação de projetos (ou programas) sociais é “[...] imprescindível fortalecer o trabalho social com uma componente de desenvolvimento humano [...]” visto que os “[...] retornos de muitos projetos sociais caem na dimensão denominada intangível que se refere, em grande parte, ao ‘capital social’ gerado [...]”. Se não houver essa visão, “[...] não é

possível evidenciar mudanças efetivas e sustentáveis na qualidade de vida da população [...]” atingida por determinados programas sociais (GALINDO, 2000, p. 2).

A tendência entre as agências de cooperação é concentrarem-se nos resultados materiais, tangíveis e quantificáveis. Mas, ao se limitar somente ao financiamento, perde-se a visão integral do desenvolvimento, cujo produto é também a participação, a facilitação para criar a capacidade de autogestão e a da autogeração de melhor qualidade de vida, assim como o fortalecimento das organizações e das instituições (GALINDO, 2000, p. 2).

Assim, segundo a referida autora, projetos sociais, em determinadas condicionantes locais (sociais e culturais) requerem a busca de “[...] outras formas de avaliar os processos e resultados, além daqueles baseados nos pressupostos e expectativas de ordem positivista quantitativo [...]” (GALINDO, 2000, p. 2).

Embora o monitoramento seja tão antigo quanto a administração, a avaliação de programas iniciou-se no âmbito das agências das Nações Unidas na década de 1950. Nesse contexto (das Nações Unidas), a avaliação se limitava aos conceitos e escopo dos programas mais ligados à alocação e entrega de insumos do que aos efeitos e impactos dos programas sobre as populações-alvo (BUVINICH, 1999, p. 5).

Por outro lado, há uma certa dificuldade decorrente da falta de fronteira conceitual e funcional entre avaliação e monitoramento. Tanto o conceito quanto as funções da avaliação e do monitoramento se confundem, sem um consenso entre os estudiosos e teóricos do assunto. Como são disciplinas relativamente novas, a fronteira não está ainda bem definida (BUVINICH, 1999, p. 5).

De modo geral, o monitoramento e a avaliação de programas podem ser definidos como “[...] um conjunto de atividades que coleta sistematicamente informações sobre o programa e estabelece valor para fins de acompanhamento (*accountability*) e o aprendizado” (HEYER, 2001, p. 41).

Encarada “[...] como uma subtarefa do gerenciamento, a avaliação é, sobretudo, a medida da contribuição [...]” global do programa para os seus objetivos, enquanto o monitoramento é uma “[...] coletânea de dados e análises preliminares com os quais se torna possível os ajustes durante a implementação do programa” (HEYER, 2001, p. 41).

Para Heyer (2001, p. 41), a despeito dessas definições, a utilização dos conceitos tanto de um quanto de outro com significados semelhantes é muito freqüente. Quando muito, monitoramento é utilizado num sentido mais secundário, como uma avaliação de segunda categoria.

Buvinich (1999, p. 20) já estabelece uma diferenciação bastante nítida: enquanto monitoramento (do latim “monere” que significa alerta) é utilizado “[...] como sinônimo de vigilância, acompanhamento e supervisão, a avaliação é um juízo que se faz sobre o valor ou mérito do programa”. O juízo pode se referir a uma pessoa, a um produto, a uma organização, etc. É necessário, todavia, que sejam estabelecidos padrões ou critérios para que seja efetuado o juízo de valor ou de mérito.

Particularmente no Brasil, a análise de indicadores para a definição de padrões de qualidade e outros parâmetros (custo, desempenho, eficiência, efetividade, etc.) de políticas sociais “são uma prática incipiente”. No geral, a maioria dos programas e projetos sociais projetados para reduzir a mortalidade na infância, o trabalho infantil, gerar renda e oportunidades de emprego, fortalecer a capacidade e o *empowerment* individual ou coletivo de grupos vulneráveis, etc., “[...] não tem tido um monitoramento sistemático e as avaliações realizadas raramente permitem traçar a causalidade dos resultados”. Na maioria dos programas governamentais, inexistente um mecanismo regulador indicativo do momento em que “[...] determinadas atividades, embora eficientes no uso dos recursos, têm deixado de ser eficazes no alcance dos objetivos”. O monitoramento é mais do tipo financeiro “[...] tradicionalmente orientado para a prestação de contas e auditoria” (BUVINICH, 1999, p. 5-6).

Para se formular uma teoria para a avaliação e, conseqüentemente, dela extrair-se conceitos e definições, é necessário conhecer a que se propõe essa disciplina. Em resumo, uma teoria da avaliação deve ter cinco elementos constitutivos: “[...] especificar *práticas* exeqüíveis para que os avaliadores possam *construir o conhecimento* da *valoração* de *programas sociais* que possam ser *usados* para *amenizar (ameliorate)* os problemas sociais para os quais, o programa tem relevância” (SHADISH et al., 1991, p. 36).

Segundo Heyer (1991, p. 43), esses cinco elementos podem ser refinados com as seguintes assertivas:

1. programação social: a maneira com que políticas e programas sociais desenvolvem, melhoram e modificam aquilo que diz respeito aos problemas sociais;
2. construção do conhecimento: os pesquisadores aprendem com a ação social;
3. valoração: a forma com que o valor pode ser agregado na descrição do programa;
4. utilização do conhecimento: as formas com que as informações das ciências sociais são usadas para modificar as políticas e programas;
5. prática avaliativa: as táticas e estratégias que os avaliadores seguem no seu trabalho profissional, especialmente dados os constrangimentos com os quais se deparam.

Para Franco, apud Cohen e Franco (1988, p. 73), “[...] avaliar é fixar o valor de uma coisa; para ser feita se requer um procedimento mediante o qual se compara aquilo a ser avaliado com um critério ou padrão determinado”.

Segundo Musto, apud Cohen e Franco (1988, p. 73), é o “[...] ramo da ciência que se ocupa da análise da eficiência”.

Ainda: o objeto da pesquisa avaliativa é “[...] comparar os efeitos de um programa com as metas que se propôs alcançar a fim de contribuir para a tomada de decisões subseqüentes acerca do mesmo e para, assim, melhorar a programação futura” (WEISS, apud COHEN; FRANCO, 1988, p. 73).



Avaliar é medir “[...] até que ponto um programa alcança certos objetivos” (BANNERS; DOCTORS; GORDON, apud COHEN; FRANCO, 1988, p. 73).

Bonniol e Vial (2001, p. 13), com o propósito de apresentar os modelos de avaliação, declaram que, a partir da palavra “modelo”, não lhes é permitida uma análise das diferentes correntes da avaliação, a não ser que seja devidamente trabalhada. Portanto, para se orientar no campo da avaliação, propõem dividir-se o assunto em três grandes campos de estudo, isto é, a avaliação como medida, como gestão e como problemática do sentido.

Para conceituar *avaliação*, utilizam-se de um exemplo para caracterizar uma situação paradigmática:

Quando detectam algum problema, as pessoas recolhem informações para poder tomar decisões que lhes permitam enfrentá-lo da melhor maneira possível. Do mesmo modo, realizadas as ações que consideram oportunas em seu momento, costumam refletir sobre o acerto ou erro que incorreram ao agir desta maneira. Dessa forma estão avaliando ações e obtendo informação para ajustar seu comportamento futuro. São avaliações que costumam ter colocação subjetiva e que são realizadas, na maioria dos casos, com informação insuficiente e mediante uma reflexão assistemática (COHEN; FRANCO, 1998, p. 72).

A partir do exemplo, podem-se estabelecer as conexões conceituais que se deseja para desenvolver o trabalho. O processo de avaliação corresponde à situação-problema do exemplo, desde que haja: objetividade, informação suficiente e se utilizem métodos rigorosos para alcançar resultados de validade e confiabilidade científicos e, portanto, passíveis de serem repetidos e confirmados por outrem.

Os mesmos autores explicam o papel de cada um desses fatores no contexto da avaliação: com objetividade busca-se captar a realidade por meio de procedimentos que evitem a contaminação dos resultados por preconceitos e interesses. A informação, não necessariamente “completa”, deve ser suficiente, evitando-se o inconveniente da exaustividade, em que o equilíbrio entre o ideal e o viável seja adequado. A “[...] validade exige que os instrumentos utilizados meçam o que se tenta medir [...]” (COHEN; FRANCO,

1988. p. 72) e a confiabilidade se refere à qualidade e estabilidade da informação e, obviamente, aos resultados obtidos.

A avaliação, portanto, só faz sentido se acarretar ajustamentos no procedimento ou no método. Assim, sabendo-se da existência de diferentes modelos, derivados tanto do propósito, quanto do objeto a ser avaliado, os conceitos mais constantes baseiam-se na “[...] pretensão em se comparar um padrão almejado (imagem – objetivo em direção ao qual se orienta a ação) com a realidade (a medida potencial na qual esta vai ser modificada, ou o que realmente ocorreu como consequência da atividade empreendida)” (COHEN; FRANCO, p. 73).

## 2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS

### 2.3.1 A Abordagem da Gestão

Ao se planejar a execução de um programa ou de um projeto de desenvolvimento social, pode-se abordar o gerenciamento sob dois enfoques principais: a gestão por objetivos e a gestão por processo. No primeiro enfoque, o planejamento é embasado em objetivos e metas predeterminados acarretando a avaliação por objetivos, embasada num “[...] enfoque dedutivo e orientado por hipóteses que precisam ser verificadas”. No enfoque de gestão por processos, o “[...] programa vai sendo ajustado (ou corrigido) no transcurso da implementação [...]” e, neste caso, o modelo de avaliação tem um enfoque indutivo (BUVINICH, 1999, p. 8).

Em síntese, “[...] no modelo por objetivos o princípio fundamental é a formulação de hipóteses sobre a base de uma teoria estabelecida (enfoque de direitos ou de necessidades básicas, por exemplo) que logo se transformam em objetivos [...]”, hipóteses que são “[...] mapeadas numa árvore de problemas a qual é transformada numa árvore de objetivos”

(BUVINICH, 1999, p. 8). A avaliação, nesse caso, busca verificar se os objetivos foram alcançados e testa as hipóteses que embasaram os objetivos.

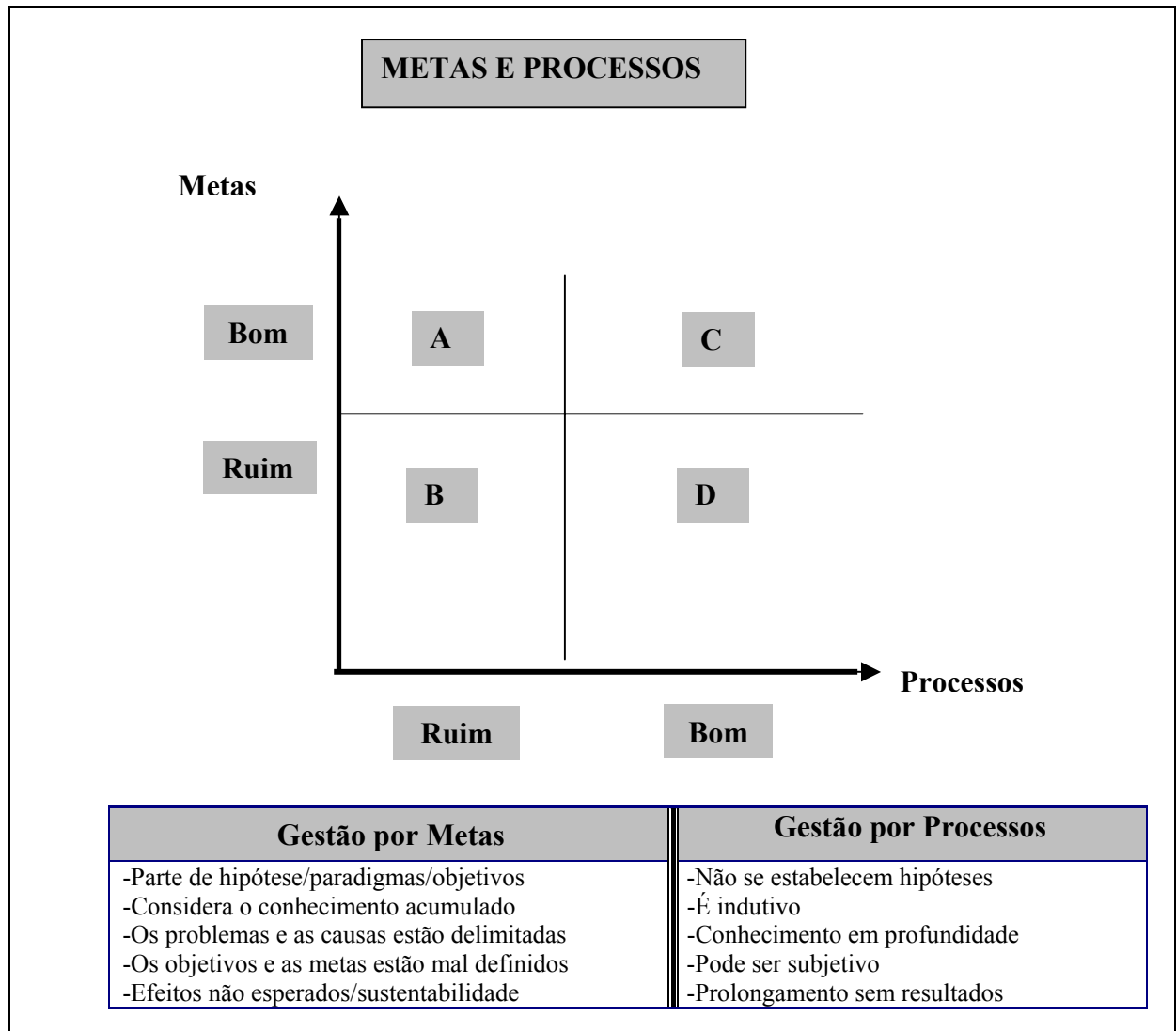
Uma das vantagens dessa abordagem é que, como se baseia no conhecimento e na experiência existentes, torna mais fácil a seleção de indicadores e, conseqüentemente, as fontes de informação e as possibilidades de sua interpretação. A principal desvantagem é a possibilidade muito forte de direcionamento da avaliação por não considerar “[...] aspectos e efeitos não previstos (efeitos secundários e outras externalidades) [...]” (BUVINICH, 1999, p. 8) que sempre ocorrem durante a execução do programa.

O modelo de processos, por outro lado, “[...] não estabelece um conjunto de hipóteses transformadas em objetivos [...]” em decorrência da complexidade e dinâmica dos programas sociais por não possuírem uma “[...] definição adequada dos objetivos e metas esperadas [...]” (BUVINICH, 1999, p. 9). Além disso, análises de situação com informações suficientes para o estabelecimento da situação “antes” do início é, normalmente muito precária.

Em muitos casos, o modelo de avaliação mais adequado passa por uma combinação entre os modelos por objetivos e os modelos por processo. A recomendação é que é necessário “[...] trabalhar com objetivos e metas que podem ir sendo redefinidos/ajustados, na medida em que novo conhecimento vai sendo incorporado, através da implementação [...]” (BUVINICH, 1999, p. 9).

A Figura 2.1 apresenta o gráfico que demonstra a necessidade da complementação dos dois modelos. Observa-se que a combinação de metas e processos é a melhor alternativa para se alcançar a situação expressa no quadrante C.

“Se, por hipótese, a meta seja erradicar o trabalho infantil, não adianta erradicá-lo (meta) se não se desenvolvem processos que permitam garantir certa sustentabilidade dessa meta” (BUVINICH, 1999, p. 9).



**Figura 2.1 – Enfoques do Planejamento e Execução: Gestão por Objetivos e por Processos**

Fonte: Buvinich (1999, p. 10)

### 2.3.2 Modelos Lógicos

Os modelos lógicos de avaliação podem ser entendidos como uma representação gráfica das relações lógicas entre quatro componentes de um programa: as atividades do programa, os efeitos da transferência dos serviços, os resultados intermediários e os resultados finais. Esses modelos são muito utilizados para promover um entendimento comum dos programas, auxiliar no seu projetamento, testar as ligações lógicas entre seus elementos e

objetivos, explicitar o posicionamento da hierarquia das atividades em programas de larga escala e auxiliar na estruturação da avaliação (HEYER, 2001, p. 59).

Para se criar as ligações, os modelos lógicos contêm duas formas. Em primeiro lugar, os componentes individuais são submetidos a questões específicas e, posteriormente, ligados em conjunto para estabelecer afirmativas lógicas, compondo uma série de assertivas do tipo “se – então” (COLEMAN, 1987).

Segundo Heyer (2001, p. 60), houve uma grande multiplicidade de variações dos modelos lógicos apresentadas, nos últimos trinta anos, nos países desenvolvidos. Na atualidade, existem três principais correntes estruturais para os modelos lógicos: o *Logical Framework Analysis* (LFA), o *Program Logic Model* (PLM) e o modelo de Cadeia de Resultados (*Results-Based Management* - RBM). No Brasil, o LFA é denominado de Modelo de Marco Lógico de Análise (MML). As principais características desses modelos serão apresentadas nas subseções seguintes.

#### 2.3.2.1 Modelo de Marco Lógico (MML)

O MML (ou LFA) consiste num instrumento desenvolvido para facilitar o projetamento, a gestão e a avaliação de projetos de desenvolvimento, favorecer mecanismos de discussão e trabalhos transparentes, participativos, estruturados e flexíveis, além de facilitar a análise, o intercâmbio de experiências, a escolha de diferentes alternativas e relacionar a análise com a ação (BUVINICH, 1999, p. 69).

O modelo foi desenvolvido nos Estados Unidos e adotado pela USAID em 1973. Hoje, é utilizado por diversas organizações, como o Departamento Britânico para o Desenvolvimento Internacional (DFID), a Agência de Desenvolvimento Norueguesa

(NORAD), a Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional (CIDA), a Agência Alemã para a Cooperação Técnica (GTZ), entre outras (HEYER, 2001, p. 60).

Praticamente, trata-se de construir uma matriz composta por quatro colunas e quatro linhas horizontais que fornecem uma descrição completa do desenho do programa como também os métodos de verificação. A hierarquia dos objetivos é estabelecida nas colunas verticais enquanto se traçam as referências lógicas cruzadas horizontalmente, conforme pode ser observado na Figura 2.2.

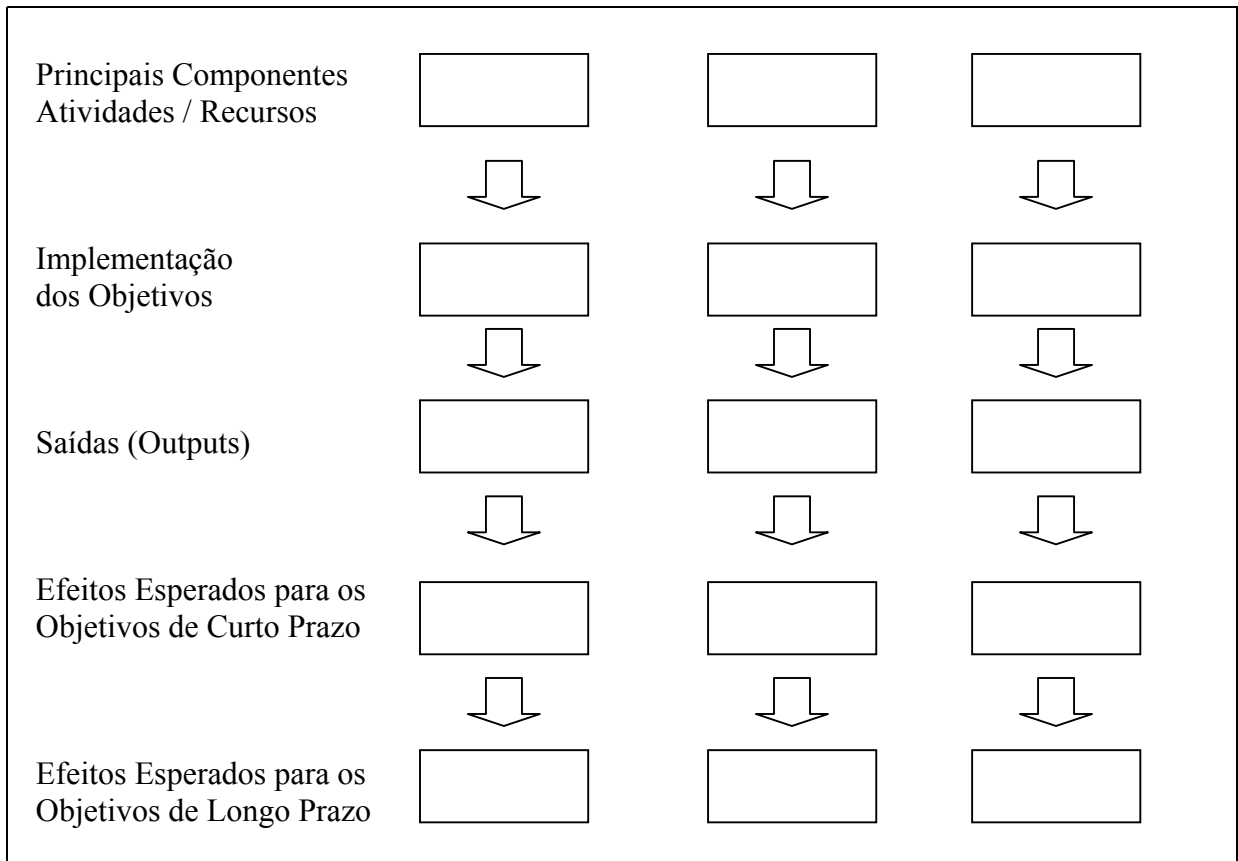
	Sumário Descritivo	Indicadores de Verificação	Meios de Verificação	Pressupostos
Metas				
Propósito				
Saídas (Outputs)				
Insumos (Inputs)				

**Figura 2.2 – Matriz Padrão do Modelo de Marco Lógico (Adaptação própria)**

Fonte: Heyer (2001, p. 61).

#### 2.3.2.2 Modelo Lógico de Programa (PML)

O modelo é focado nas atividades e pode ser descrito como um mapa esquemático organizacional que enfatiza as atividades e a divisão de responsabilidades, cruzando as assertivas lógicas horizontais de uma cadeia de resultados com um fluxo descendente de um modelo de programação lógica. O modelo, proposto por Rush e Ogborne, foi descrito e discutido, em 1995 por Framst, num artigo intitulado “*Application of Program Logic Model to Agricultural Technology*”, como um modelo de avaliação orientado para resultados. É muito usado em projetos da área de saúde (HEYER, 2001, p. 64). A Figura 2.3 auxilia o entendimento da estruturação do modelo.



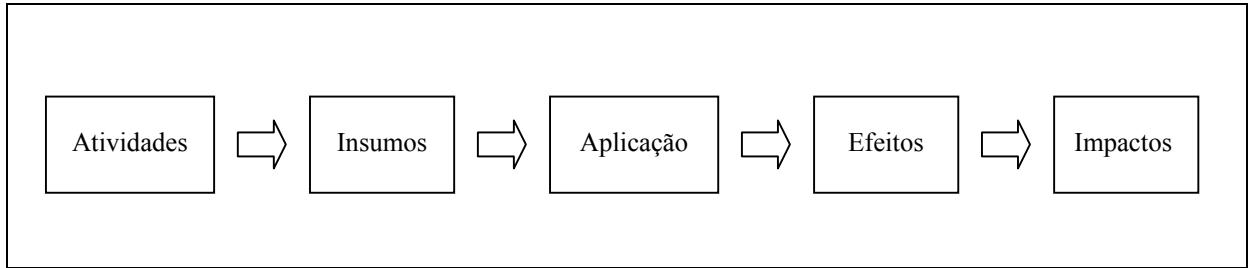
**Figura 2.3 – Programa de Modelo Lógico de Rush e Ogborne (Adaptação própria)**

Fonte: Heyer (2001, p. 65)

### 2.3.2.3 Modelo de Cadeia de Resultados (RBM)

Surgido em decorrência de demandas governamentais com necessidades de maiores controles fiscais e cortes orçamentários nos recursos de ajuda internacional, o modelo, conhecido por Results-Based Management (RBM) pretendeu reorientar a avaliação a “[...] enfatizar as ligações de níveis distintos de importância e foco, em alcançar resultados concretos e não apenas nas atividades a serem concluídas” (HEYER, 2001, p. 63).

Assim, o RBM “[...] reduz o modelo lógico de avaliação em um simples esquema horizontal representando a conexão entre atividades, insumos, efeitos e impactos [...]”, conforme demonstrado na Figura 2.4 (HEYER, 2001, p. 60).



**Figura 2.4 – Esquema de Avaliação por Cadeia de Resultados (Adaptação própria)**

Fonte: Heyer (2001, p. 64).

## 2.4 OS MODELOS DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL

É comum a categorização de modelos avaliativos segundo diferentes critérios. Entretanto, ao se considerar as diversas conceituações de avaliação apresentadas na seção 2.3.2, percebe-se que os diferentes modelos desenvolvidos por diversos autores correspondem a um processo de aferição, segundo um padrão previamente estabelecido, a análise crítica dessa aferição e o uso dos resultados analíticos para a tomada de decisões. Dessa forma, nas diferentes categorizações, os autores assumem padrões de classificação ora focados na metodologia avaliativa, ora na aplicação dos resultados. A avaliação pode assumir categorias conforme os mecanismos utilizados na sua formulação e/ou aplicação.

### 2.4.1 A Categorização de Lima

Segundo Lima (2000; p.136 -148), os principais modelos de avaliação educacional na atualidade podem ser descritos, resumidamente, conforme segue:

- Modelo de Tyler (1932)

Partindo do princípio que educar consiste em modificar antigos padrões ou criar novos padrões de comportamento, para Tyler, o currículo deve ser constituído pela especificação de



habilidades desejáveis expressas em objetivos a serem atingidos. Dessa forma, a avaliação deve verificar se os objetivos propostos foram alcançados mediante o cotejamento com os resultados obtidos. Por essa razão, difere-se metodologicamente dos modelos tradicionais que se utilizam da comparação do desempenho entre grupos experimentais e um grupo padrão.

- Modelo Cronbach (1963)

A partir de uma abordagem crítica ao modelo de Tyler, Cronbach questiona a limitação das decisões oriundas do julgamento levado a cabo ao fim do procedimento metodológico no modelo de Tyler, isto é, decisões quanto a modificações necessárias a melhorias no processo educacional seriam possíveis somente ao final da avaliação. Além disso, baseando-se no pressuposto que o processo de aprendizagem possui um foco multidimensional, isto é, a mudança de comportamento não se foca num único aspecto, mas se modifica de forma generalizada (multidimensional), propõe que a avaliação deve oferecer mecanismos que permitam o aprimoramento dinâmico do currículo ao longo do processo educacional.

- Modelo de Scriven (1967)

Scriven propõe avaliar-se o mérito global do programa educacional mediante juízos dos resultados esperados e dos objetivos, agregando os conceitos de avaliação formativa e somativa que prevê, no caso da avaliação formativa, a contínua retroalimentação para melhoria dinâmica de conteúdos, recursos institucionais, produto educacional, etc. com o propósito da tomada de decisão quanto ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do programa e, no caso da avaliação somativa, focada na aferição do valor, do mérito da ação e o alcance das metas e objetivos propostos, com o propósito de se decidir sobre a manutenção ou cancelamento do programa.

- Modelo de Stake (1967 e 1984)

A denominada *avaliação responsiva* do modelo de Stake busca *responder* aos questionamentos básicos de um programa educacional. Portanto, os objetivos e métodos de coleta de dados e informações do processo avaliativo devem ser continuamente ajustados e adaptados com a utilização de procedimentos e métodos analíticos tanto quantitativos quanto qualitativos. Dessa forma, o modelo de Stake não permite generalizações visto buscar ajustamento constante ao contexto do programa.

- Modelo de Parlett e Hamilton (1972)

O modelo objetiva buscar conhecer o funcionamento, as vantagens e desvantagens, as condicionantes que mais influem nas tarefas intelectuais e acadêmicas e as influências dos diferentes ambientes situacionais das escolas onde são aplicados programas educacionais inovadores.

- Modelo de Stufflebeam (1968)

Também conhecido como modelo CIPP (de contexto, *input*, processo e produto), enfatiza a tomada de decisão em quatro categorias: planejamento, estruturação, implementação e reciclagem. Decisões da categoria do planejamento referem-se à escolha de objetivos, as de estruturação se referem àquelas relacionadas à elaboração dos projetos para o atingimento dos objetivos estabelecidos na categoria anterior. Nas decisões de implementação se referem às atividades para a execução do programa e as de reciclagem se referem aos juízos e reações resultantes do projeto. Essas quatro categorias de decisão implicam quatro modalidades de avaliação: a de contexto que subsidia o planejamento na identificação de necessidades, oportunidades ou outros pontos não visíveis. A avaliação de *input* apóia as decisões de estruturação. A de processo apóia as decisões operacionais e a de produto apóia a reciclagem.

Como exemplo das sistematizações classificatórias das diferentes categorizações de modelos avaliativos, apresenta-se, a seguir, no Quadro 2.1, uma categorização dos modelos contemporâneos de avaliação educacional proposto por Lima (2000, p. 148).

**Quadro 2.1 – Modelos Contemporâneos de Avaliação Educacional**

<b>Modelo</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Implicações</b>
Tyler (1932)	Avaliação por objetivos	Verificar a concretização ou não dos objetivos propostos, inclusive da intuição em termos de eficiência na promoção da educação	Educar consiste em mudar padrões de comportamento e o currículo deve ser constituído com base na especificação de objetivos a serem atingidos. A avaliação pode levar à reformulação da programação curricular e uma crítica à instituição e sua atuação fundamentada em dados empíricos
Cronbach (1963)	Avaliação com resultados multidimensionais	Aprimorar o currículo ao longo do seu desenvolvimento, através de um enfoque abrangente que considere os resultados multidimensionais da avaliação e os aspectos quantitativos, qualitativos e políticos, inclusive na definição do seu planejamento	Determina a eficiência da execução do programa, do sistema de ensino e dos educadores; identifica as necessidades dos alunos a fim de facilitar o planejamento da aprendizagem e julgar o mérito dos alunos para fins de seleção e agrupamento; comunica aos alunos seus progressos e deficiências; e julga a eficiência do sistema de ensino e dos educadores
Scriven (1967)	Avaliação de mérito	Determinar e justificar o mérito ou valor de uma entidade	Envolve julgamentos de valor, considera muitos fatores, requer o uso de investigações científicas e avalia uma entidade do ponto de vista formativo e somativo
Stake (1967 e 1984)	Avaliação responsiva	Responder aos questionamentos básicos de um programa, principalmente aqueles oriundos das pessoas diretamente ligadas a ele. Considerar as “reações avaliativas” de diferentes grupos em relação ao programa	Inclui matrizes para a coleta e interpretação de dados. As matrizes prevêem três corpos de dados: antecedentes (condições prévias à situação ensino-aprendizagem); transações: sucessão de relações que estabelecem entre pessoas no processo de ensino-aprendizagem; resultados: efeitos do processo educacional
Parlett e Hamilton (1972)	Avaliação iluminativa	Iluminar, fornecer compreensão sobre a realidade estudada em sua totalidade. Verificar o impacto, a validade, a eficácia de um programa de inovação	Requer a definição de sistemática de observação e registro contínuo de eventos, interações e comentários informais; necessita de uma sistemática para organizar e codificar os dados de observação; envolve coleta de informações através de entrevistas, questionários e análise de documentos
Stufflebeam (1968)	Avaliação para tomada de decisão	Fornecer informações relevantes para quem toma decisões	Emprega enfoque sistêmico para estudos de avaliação e é dirigido pelo administrador

Fonte: (LIMA, 2000, p. 148).

### 2.4.2 O Modelo de Kirkpatrick

No que se refere a modelos de avaliação de treinamento empresarial, o seqüenciamento metodológico do modelo de Kirkpatrick tem sido o mais freqüentemente utilizado na avaliação de capacitação empresarial. Devido à sua simplicidade e praticidade, tem sido referência na maioria dos estudos sobre o assunto e adotado por grande número das empresas que avaliam a capacitação para o trabalho (PHILLIPS, 1997, p. 44).

O modelo de Kirkpatrick é composto por quatro níveis de avaliação que devem ser aplicados em seqüência. Assim se constitui numa forma eficaz de avaliação de programas nas empresas (LIMA, 2000, p. 157).

Por essa razão, este modelo é também conhecido como modelo de quatro níveis (ARAGÓN et al., 2002, p. 5).

#### 2.4.2.1 O Primeiro Nível: Avaliação de Reação

No primeiro nível, o que se mede, o que se avalia, é a reação dos participantes ao programa de educação empresarial, objetivando melhorias mediante mudanças nos conteúdos, no material didático, na manutenção ou substituição de instrutores, na melhor distribuição dos horários, mudança do local do programa, etc. (BOOG; PONTUAL, apud LIMA, 2000, p. 158).

Ou seja, para se avaliar a reação dos participantes, procede-se a uma medição de sua opinião sobre os diferentes aspectos da ação formativa da qual participam: conteúdos, instrutores, instalações, metodologia formativa, etc. (ARAGÓN et al., 2002, p. 5).

A reação pode ser definida como a verificação, se os treinandos “gostaram” do programa “[...] através de informações quantificáveis ou não [...]” (SILVA, apud LIMA, 2000, p. 159) incluindo opiniões sobre o instrutor, suas atitudes, métodos de apresentação, etc.

As avaliações de reações devem ser cuidadosas visto que é “[...] influenciada pelo estado de espírito dos avaliadores [...]”. Se, por um lado, aspectos externos ao programa, como a alimentação, o local, as instalações, podem influenciar opiniões negativas dos treinandos, as “[...] referências positivas, por sua vez, conhecidas como ‘*loveback*’, são úteis apenas para polir o ego dos facilitadores” (BASTOS, apud LIMA, 2000, p. 160).

A reação positiva ao treinamento é, todavia, muito importante, visto que o futuro do programa depende dessa reação. Reação positiva e satisfação demonstradas não necessariamente garantem a aprendizagem, mas reação negativa e insatisfação, com certeza, reduzem as possibilidades de aprendizagem (KIRKPATRICK, 1998, p. 20).

Mesmo muito limitadas, as informações dessa fase são as que mais são consideradas pelas empresas, devido à facilidade para pesquisá-las e o baixo custo de sua obtenção (ARAGÓN et al., 2002, p. 5).

#### 2.4.2.2 O Segundo Nível: Avaliação de Aprendizagem

O segundo nível de avaliação, no modelo de Kirkpatrick, trata da aprendizagem e busca informações que possam comprovar se os “[...] participantes melhoraram ou modificaram seus conhecimentos, habilidades ou atitudes pela ação da formação [...]” (ARAGÓN et al., 2002, p. 5) do programa.

Uma avaliação de reação satisfatória (primeiro nível) não acarreta, necessariamente, uma aprendizagem satisfatória: “[...] às vezes, verdadeiros shows dos instrutores nada refletem em termos de aprendizagem [...] todo mundo gostou mas não sobrou

nada [...]”, (BASTOS, apud LIMA, 2000, p. 160) embora reações negativas influenciem o processo de aprendizagem.

A aprendizagem, nesse nível, refere-se à absorção, pelos treinandos, de conceitos, princípios, fatos e técnicas; não inclui “[...] a utilização, ou aplicação desses princípios, fatos e técnicas no ambiente de trabalho do participante” (SILVA, apud LIMA, 2000, p. 160).

Tal fato decorre da própria definição de aprendizagem de Kirkpatrick: “[...] mudança na forma de perceber a realidade ou aumento de conhecimentos e/ou aumento de habilidades em consequência do indivíduo ter participado do curso” (LIMA, 2000, p. 160).

Nesse sentido, “[...] a avaliação de aprendizagem empresarial deve considerar o perfil de competência profissional ou funcional definido pela organização para o participante do programa” (LIMA, 2000, p. 162).

#### 2.4.2.3 O Terceiro Nível: Avaliação de Comportamento

O terceiro nível é o do comportamento “[...] que investiga a extensão da mudança de conduta e de procedimentos que ocorre após a participação em um programa” (BRAGA, apud LIMA, 2000, p. 162). É um nível de avaliação mais complexo que os anteriores, necessário, todavia, para ratificar os objetivos previamente definidos.

É a fase de avaliação da conduta, de comportamento ou de transferência em que se verifica se o profissional realiza melhor o seu trabalho, após a capacitação (TRUELOVE, 1997, p. 154).

Conhecer princípios e técnicas (aprendizagem) e aplicá-las no trabalho (comportamento) é o que difere os dois níveis de avaliação apresentados (segundo e terceiro). As informações sobre comportamento podem ser obtidas de várias formas (LIMA, 2000, p. 162). As recomendações de Kirkpatrick são:

- a) ser feita uma avaliação sistemática do desempenho no cargo antes e depois do treinamento;
- b) incluir, em referida avaliação, consulta sistemática aos seguintes grupos: treinando, seu superior, seus subordinados, seus pares que conhecem bem seu desempenho;
- c) ser feita análise estatística para comparar desempenho anterior e posterior, e relacionar as mudanças atribuíveis ao programa;
- d) conduzir a avaliação de desempenho posterior ao programa somente após decorrido um prazo razoável de conclusão do treinamento (de 3 meses ou mais), a fim de que os treinandos tenham condições para aplicar o que aprenderam;
- e) utilizar o grupo de controle (não treinado) para fins comparativos (KIRKPATRICK, apud LIMA, 2000, p. 164).

A avaliação desse nível é mais complexa e difícil que a avaliação do nível anterior porque, entre outros requisitos, requer um estudo individualizado de cada programa (WAAGEN, apud ARAGÓN et al., 2002, p. 5).

#### 2.4.2.4 O Quarto Nível: Avaliação de Resultados

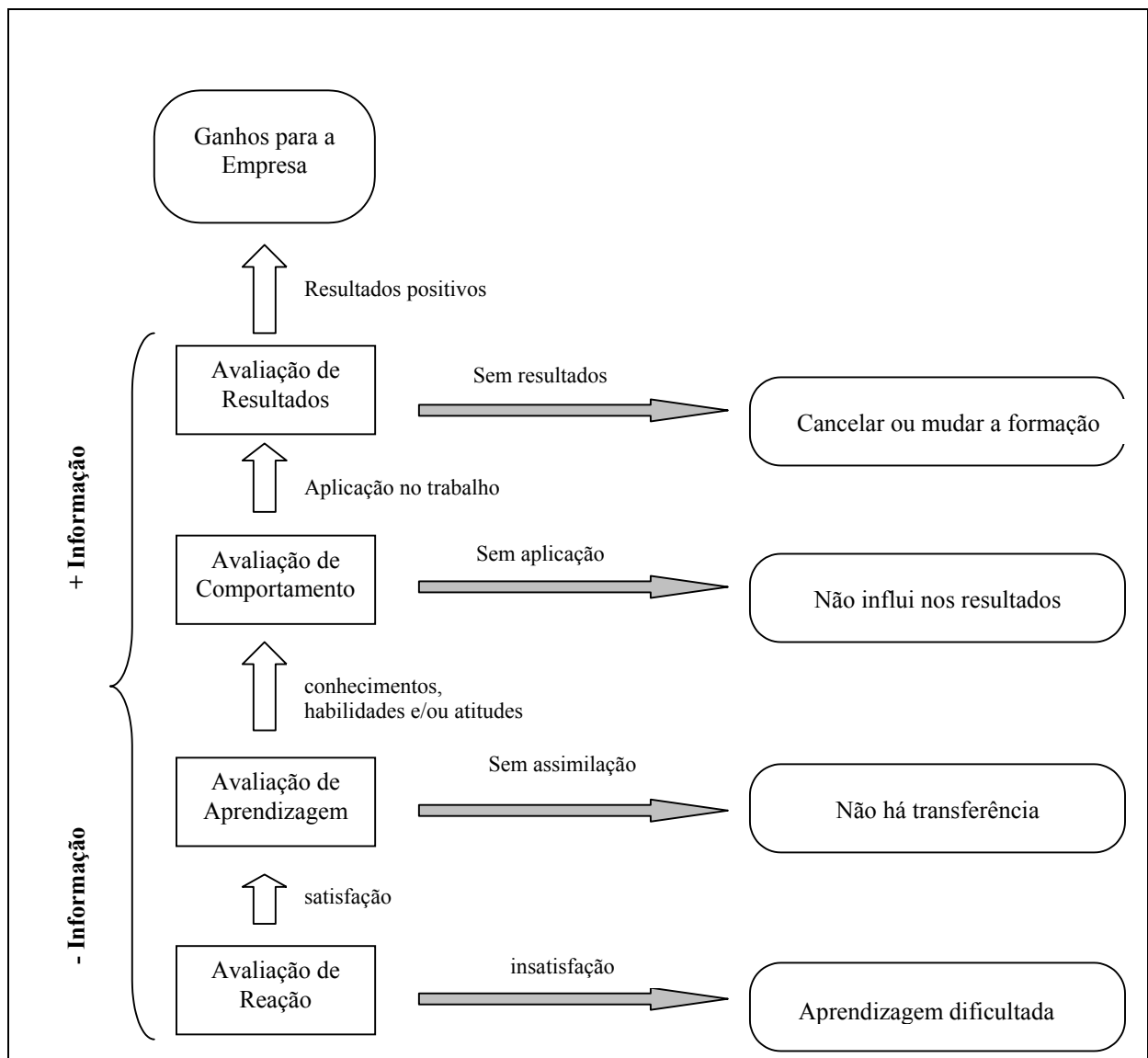
O quarto e último nível de avaliação do modelo de Kirkpatrick é denominado o nível de resultados e objetiva medir os resultados finais do programa (WAAGEN, apud ARAGÓN et al., 2002, p. 5).

Esse nível é definido como a medição dos resultados que ocorrem em decorrência da participação dos treinandos no programa e esses resultados incluem “[...] incremento de produção, melhoria na qualidade, redução de custos, de acidentes, aumento nas vendas, redução da rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento. É importante reconhecer que tais resultados representam a razão de ser dos programas de treinamento” (KIRKPATRICK, 1998, p. 23).

A valoração dos efeitos da capacitação sobre os resultados representa uma síntese do modelo. Se algum efeito pode ser observado no resultado da empresa, significa, de

antemão, que os objetivos da avaliação aquilatados nos níveis anteriores foram alcançados (WAAGEN, apud ARAGÓN et al., 2002, p. 6).

A Figura 2.5 mostra as relações entre os quatro níveis do modelo de Kirkpatrick, onde fica bastante clara a dependência de cada nível pela eficácia do nível anterior. A análise de cada nível, portanto, é fundamental para a eficácia do nível seguinte, dos seus resultados.



**Figura 2.5 – Relações entre os Quatro Níveis do Modelo de Kirkpatrick (Adaptação própria)**

Fonte: ARAGÓN et al.(2002, p. 6)

A utilização do seqüenciamento proposto por Kirkpatrick, enquadrado nas características lógicas do MML (ou LFA) e as adaptações necessárias para o contexto deste



trabalho, parecem suficientes para o estabelecimento de um modelo mais adequado para a avaliação do treinamento em Administração Básica para Pequenas Empresas.

### **2.4.3 Considerações Finais**

Resumindo, existem diversas maneiras de se conceituar capacitação e treinamento, dependendo da visão epistemológica, da aprendizagem e da Pedagogia. Pode-se, portanto, conceituar o “[...] treinamento como um processo de ajudar empregados a adquirir eficiência [...]” (HALL, apud CARVALHO, 1988, p. 4) ou então, “[...] usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes e sem a assistência de quem ensina [...]” (CARVALHO, 1999, p. 127), que nos parece o conceito mais adequado para os fins deste trabalho. Princípios da aprendizagem estudados pela Pedagogia são fundamentais no processo de treinamento. Em se tratando de educação empresarial, pela qual se pretende que o treinado adquira ou modifique comportamentos, esses princípios da Pedagogia determinam o formato do processo, isto é, o treinamento deve ser freqüente, intensivo, adequado aos métodos e contínuo. Assim, a avaliação pode ser conceituada como “[...] um juízo que se faz sobre o valor ou mérito de um programa [...]” (BUVINICH, 1999, p. 20). Os modelos de avaliação estão intimamente ligados a duas abordagens possíveis do gerenciamento de projetos: a gestão por objetivos e a gestão por processos. No primeiro caso, a avaliação possui um enfoque dedutivo e, no segundo, um enfoque indutivo. Os modelos lógicos, muito úteis na estruturação da avaliação, podem ser entendidos como a representação gráfica das relações lógicas de quatro componentes de um programa: as atividades, os efeitos da transferência, os resultados intermediários e os resultados finais. Três tipos de modelos lógicos se destacam na atualidade: o LFA (ou MML), o PLM e o RBM. O mais difundido é o MML, que será utilizado para estruturar o desenho do modelo alternativo. Igualmente, são

vários os modelos de avaliação educacional. Dentre os mais utilizados, encontra-se o modelo de Kirkpatrick, que estabelece quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Esse é o modelo de avaliação de educação empresarial que será utilizado (e adaptado) na estrutura do marco lógico no desenho do modelo alternativo, especificado no Capítulo 4.

### **3 O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM ABPE DO SEBRAE/ES**

Neste capítulo será apresentada uma breve descrição da principal política governamental de educação para o trabalho, objetivando a capacitação de trabalhadores. O SEBRAE também será apresentado em termos de sua situação institucional e os serviços que disponibiliza para a comunidade. Dentre os serviços oferecidos, é particularmente importante a área de educação e capacitação e, nesta, o Programa de Capacitação em Administração Básica para Pequenas Empresas e o modelo utilizado pelo SEBRAE/ES, para a avaliação e monitoramento deste programa, que é o foco do desenvolvimento desse trabalho.

Pretende-se, com isso, estabelecer o cenário tanto da importância do ensino empresarial ou para o trabalho quanto do ambiente em que se situa a pesquisa do ponto de vista institucional e do ponto de vista técnico, isto é das técnicas e metodologias recomendadas e/ou usadas consoantes com o tema desta pesquisa.

#### **3.1 CAPACITAÇÃO COMO POLÍTICA PÚBLICA**

A educação profissional é preocupação do Estado no Brasil em todos os níveis da administração pública. Como parte da política social do Governo Federal, na gestão do Governo Fernando Henrique Cardoso, foi implantado o Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR), implementado pelos Planos Estaduais de Qualificação (PEQ's) e pelas Parcerias Nacionais e Regionais (PARC's).

O PLANFOR é um dos mecanismos de política de trabalho e renda do Brasil, orientado pelas diretrizes de política social do Governo Federal. Como instrumento de política pública, o PLANFOR postula integração crescente com outros programas, notadamente os do

seguro desemprego, intermediação de desempregados, crédito popular (PROGER, PRONAF) e outros programas de geração de trabalho e renda (PLANFOR, 2001, p. 6).

O objetivo do PLANFOR é desenvolver ações de educação profissional, incluindo cursos, treinamentos, seminários, oficinas, extensão, assistência técnica, que contribuam para três objetivos específicos:

- reduzir o desemprego e o subemprego da População Economicamente Ativa (PEA)<sup>1</sup>;
- combater a pobreza e a desigualdade social; e
- elevar a produtividade, a qualidade e a competitividade do setor produtivo.

A meta global do PLANFOR é montar, gradativamente, estrutura de oferta de qualificação para atender, anualmente, pelo menos 20% da PEA, isto é, cerca de 15 milhões de pessoas por ano. A linha de atuação do Plano está estruturada em três eixos fundamentais: articulação institucional, avanço conceitual e apoio à sociedade civil.

O avanço conceitual está centrado em um novo enfoque metodológico e operacional da educação profissional contemplando quatro dimensões:

- foco na demanda do mercado de trabalho e no perfil da população-alvo;
- educação profissional, em bases contínuas, permanentes e complementar à educação básica, como direito do cidadão produtivo;
- atenção à diversidade social, econômica e regional da PEA;
- atenção à diversidade social, econômica e regional da PEA;

---

<sup>1</sup> PEA – População Economicamente Ativa – Cerca de 72 milhões de pessoas, maiores de 16 anos, ocupadas e desocupadas, no setor formal e informal (PLANFOR, 2001, p. 6).

- desenvolvimento integrado de habilidades básicas, específicas e/ou gerenciais do trabalhador por meio de cursos, treinamentos, assessorias, extensão e outras ações, presenciais ou a distância.

A articulação institucional tem duas dimensões: a mobilização e articulação de atores e o compromisso do PLANFOR no quadro das políticas públicas do País. Significa a construção de uma rede de educação profissional (REP) para qualificar, de forma descentralizada e permanentemente, a PEA. Essa rede é composta por entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, governamentais e não-governamentais, abrangendo as universidades, escolas técnicas federais, estaduais, municipais, fundações e organizações empresariais, em particular o “Sistema S” (Senai/Sesi, Senac/ Sesc, Senar, Senat/Sest e SEBRAE), etc. O compromisso estratégico do PLANFOR, como instrumento de política pública, é o desenvolvimento de programas de qualificação profissional para os grupos indicados e encaminhamento ao mercado de trabalho.

Naquilo que se refere à avaliação das políticas públicas de capacitação, o PLANFOR estabelece os procedimentos para Avaliação Externa e Acompanhamento de Egressos (AVAL) como um componente do seu sistema de monitoramento e avaliação, entre outros previstos na legislação para gestão dos recursos públicos. O foco do AVAL é a eficácia e efetividade social das ações que constituem “[...] subsídio para o planejamento e tomada de decisões estratégicas” (PLANFOR, 2001, p. 145).

Como objetivo declarado da avaliação, o PLANFOR estabelece: transformar, melhorar, avançar, corrigir. A metodologia especifica pelo menos nove itens (dimensões da avaliação) que a avaliação externa do plano deve contemplar:

1. foco na demanda do mercado de trabalho;
2. atendimento da população-alvo;

3. adequação dos programas ofertados;
4. adequação das entidades executoras;
5. investimentos;
6. gestão do PEQ/PARC;
7. gestão do PLANFOR;
8. impacto para os treinandos;
9. impacto como política pública.

Os critérios e indicadores para cada dimensão são definidos como um conjunto mínimo de itens, conforme os seguintes (PLANFOR, 2001, p.147):

1. aumento da probabilidade de obtenção de trabalho e de geração ou elevação de renda, tendo como objetivo reduzir os níveis de desemprego e o subemprego;
2. redução da pobreza;
3. aumento da probabilidade da permanência no mercado de trabalho, reduzindo os riscos de demissão e as taxas de rotatividade; e
4. elevação da produtividade, da competitividade e renda.

As fontes de verificação, método e técnicas de pesquisa têm as seguintes diretrizes:

1. combinar e analisar informações de diferentes modalidades de pesquisas, abrangendo fontes primárias e secundárias;
2. confrontar informações de diferentes fontes, que representem visões diversas, complementares ou antagônicas, sobre a mesma questão;
3. garantir o foco tripartite – do governo, trabalhadores e empresários – na avaliação;

4. levar em conta, na seleção/combinção de métodos, técnicas e instrumentos, limitações que representam em matéria de confiabilidade, objetividade e em relação ao tipo de perfil do informante, nas pesquisas primárias;
5. explicar sempre os motivos da escolha das técnicas e os critérios de seleção do público-alvo da pesquisa, no método qualitativo;
6. explicitar sempre os procedimentos e critérios amostrais, seja em seleção aleatória, seja intencional, no método quantitativo.

Por outro lado, as empresas privadas, de modo geral, preocupam-se com a capacitação de seus recursos humanos. As de grande porte possuem departamentos específicos ligados à área de administração de recursos humanos, cuja função é o treinamento e desenvolvimento (T&D) desses recursos, com recursos orçamentários direcionados, normalmente um percentual do montante da folha de pagamento, para essa função.

Na organização, o treinamento “[...] consiste no conhecimento adicional que é dado ao empregado com a finalidade de auxiliá-lo no desempenho de sua tarefa e trazê-lo o mais próximo possível das habilidades que o cargo exige”. É o departamento de pessoal que “providencia um guia para treinamento” utilizado pelas áreas operacionais que programam o treinamento (KWASNICKA, 1995, p. 148).

Esse departamento desempenha importante papel na busca de metas de um alto grau de produtividade dos empregados em muitas empresas e decide quanto ao grau de complexidade do treinamento. Dependendo da função do empregado, o treinamento “[...] vai-se tornando mais complexo” (KWASNICKA, 1995, p. 148).

Incrementar a produtividade é do interesse de qualquer empresário de bom senso. A maioria das empresas, entretanto, não possui porte ou massa crítica de RH que justifiquem

a implantação de um departamento próprio para T&D. É o caso das micro e pequenas empresas que, embora dispostas a investir em T&D, buscam o serviço fora.

O SEBRAE, compondo o denominado “SISTEMA S”, tanto participa do esforço de implementação da política pública de educação para o trabalho como atua também na educação empresarial, ou seja, no esforço de capacitação tanto de microempresários estabelecidos, quanto de microempresários potenciais, como também de trabalhadores empregados ou em busca de recolocação no mercado de trabalho.

### 3.2 O QUE É O SEBRAE

O SEBRAE se auto-define como “[...] uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas” (SEBRAE, 2003).

Igualmente, identifica o seu propósito como sendo o de “[...] trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo dos pequenos negócios no Brasil tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo”. Foi criado por lei federal do Poder Executivo, em consonância com as “[...] confederações representativas das forças produtivas nacionais” (SEBRAE, 2003).

Sua administração é efetuada pela iniciativa privada e se constitui em um serviço social autônomo, isto é, “[...] uma sociedade civil sem fins lucrativos [...]” (SEBRAE, 2003) que, embora operacionalmente, trabalhe em sintonia com o setor público, não está vinculado à estrutura da administração pública federal.



A instituição, todavia, é o resultado “[...] de uma decisão política da cúpula empresarial e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns”. Assim, O SEBRAE é “[...] uma entidade empresarial voltada para atender ao segmento privado, embora desempenhe função pública e tenha sempre em consideração as necessidades do desenvolvimento econômico e social do País” (SEBRAE, 2003).

Criado em 1990 pelas Leis 8.029 e 8.154, e regulamentado no mesmo ano pelo Decreto nº 99.570, o atual SEBRAE surgiu numa época de grandes transformações do ambiente econômico, social e político brasileiro. Elaborou, em 1999/2000, o seu Planejamento Estratégico que direciona suas atividades, apontando uma mudança de seu posicionamento.

A macrovisão da empresa expressa nesse documento contempla, entre outras: a evolução de forma sustentável das micro e pequenas empresas; a rede de micro e pequenas empresas sendo referência em todos os sentidos, principalmente com um excepcional índice de sucesso/sustentabilidade, competitividade em nível mundial, inovação contínua em gestão e uso estratégico de novas tecnologias e novos conhecimentos e com massa crítica de talentos empreendedores em todos os segmentos e todas as faixas da população; a evolução sustentável das micro e pequenas empresas sendo fundamental para alcançar os objetivos de promoção do crescimento econômico sustentado, de geração de empregos e de oportunidade de renda, de eliminação da fome, de combate à pobreza e à exclusão social e de melhoria da distribuição de renda no País (SEBRAE - Direcionamento Estratégico 1999 – 2000, p. 10-11).

A busca dos objetivos expressos em sua visão estratégica é apoiada por oito macroestratégias. Sua Estratégia 7 (Introdução de Conhecimentos Inovadores/Inéditos) pretende a produção, acompanhamento, organização e disseminação [...] de, entre outros, o conhecimento de ponta em gestão e a criação e oferecimento de condições para a

disseminação e aplicação do conhecimento (SEBRAE - Direcionamento Estratégico 1999 – 2000, p. 30).

Para isso, estabeleceu projetos estratégicos com programas específicos. Dentre os projetos estratégicos, é particularmente importante citar o que se refere à educação e capacitação, isto é, a estratégia de informação e capacitação de empreendedores e de lideranças locais contemplando, entre outros, o de Informação, Educação e Comercialização e quanto à educação, esta deverá estar voltada para potenciais empreendedores, capacitadores e, empreendedores já estabelecidos (SEBRAE - Direcionamento Estratégico 1999 – 2000, p. 40-48).

Os programas de Capacitação Empreendedora estão situados nesse último projeto estratégico e o treinamento em ABPE é parte da Capacitação Empreendedora.

A instituição coordena nacionalmente as estratégias e ações das congêneres estaduais, inclusive no que se refere a repasses de recursos. Internamente, é comum a denominação de SEBRAE/NA (NA de Nacional) em contraposição aos SEBRAE/UF (UF de Unidades Federadas, isto é, os estaduais).

Nesse contexto, o SEBRAE/ES é uma entidade civil que não visa a lucro e garante apoio técnico ao desenvolvimento das empresas de pequeno porte. Sua história começa a partir da criação do Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), em 1972.

Composto por representantes da iniciativa privada e do setor público, o SEBRAE/ES é mantido pelo repasse de recursos de empresas e tem como missão “[...] desenvolver e consolidar a força empreendedora nacional voltada para o segmento dos pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país. Temos como diretrizes básicas proporcionar a geração de emprego e renda e trabalhar pela inserção da pequena empresa no comércio internacional” (SEBRAE/ES, 2003).

### 3.3 A EDUCAÇÃO NO PENSAMENTO DO SEBRAE

A partir da definição do Direcionamento Estratégico, o SEBRAE produziu um documento que fundamentasse o processo de educação de empreendedores. Empreendedor é definido como “[...] o indivíduo que possui uma atitude de inquietação, ousadia e proatividade na relação com o mundo. Essa postura, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, favorece a interferência criativa e realizadora, no meio, resultando em ganhos econômicos e sociais” (BORGES et al., 2001, p. 9).

Nessa obra, os autores traçam uma análise comparativa de referenciais educacionais entre o que denominam de “A Visão Tradicional” e um “Novo Paradigma” educacional, caracterizando os conceitos de educação, os atores (educador, aprendiz), o ambiente de aprendizagem, os conteúdos, propósitos, meios e avaliação.

O estabelecimento de um novo paradigma educacional caracteriza-se nos fundamentos da nova visão estratégia da empresa que preconiza o desenvolvimento integral do ser humano que deve se constituir no “princípio fundamental para a definição das bases conceituais para a nova práxis educacional” proposta pelo SEBRAE em cujos referenciais encontram-se “três marcos pedagógicos fundamentais: a teoria cognitiva, a teoria humanista e a teoria sociocrítica” (BORGES et al., 2001, p. 21 - 22).

O cruzamento das diferentes posturas tem por objetivo expor o ambiente atual (tradicional) convivendo, mas em contradição com o ambiente esperado (novo), no sentido de facilitar uma transição segura em que a rutura seja consciente. Traçam, dessa forma, um quadro-síntese (Quadro 3.1) que está transcrito a seguir:

**Quadro 3.1 – Quadro-Síntese da Análise Comparativa de Referências Educacionais**

<b>Visão Tradicional</b>	<b>Novo Paradigma</b>
<b>VALORES / PERCEPÇÕES</b> Visão mecanicista e fragmentada do conhecimento	<b>VALORES / PERCEPÇÕES</b> Visão sistêmica do conhecimento
<b>ENSINO</b> Ação, gerenciada pelo instrutor, de transmitir informações	<b>ENSINO</b> Enfatiza o aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a ser, o aprender a conviver
<b>INTRUTOR</b> Foco do processo de ensino	<b>INTRUTOR</b> É estimulador de um ambiente plural, multidimensional
<b>ALUNO</b> elemento passivo no processo de ensino	<b>ALUNO</b> Centro de referência da ação educacional, agente e autor do processo de aprendizagem
<b>SALA DE AULA</b> Espaço físico destinado ao ensino	<b>AMBIENTE DE APRENDIZAGEM</b> Não está delimitado por espaço físico, mas pela concepção de aprendizagem
<b>CONTEÚDOS</b> Currículo predeterminado, com disciplinas isoladas ou temas fragmentados	<b>CONTEÚDOS</b> Processo integrado de construção significativa do conhecimento, interdisciplinaridade
<b>OBJETIVOS</b> Comportamentais e com função de controle do professor sobre o conteúdo ministrado	<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM</b> Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes apropriadas para a realização de um propósito
<b>MEIOS</b> Servem para treinar as pessoas	<b>MEIOS</b> Desenvolvem formas sofisticadas de comunicação multidimensional e sensorial que facilitam a aprendizagem
<b>RESULTADOS</b> Alcance dos objetivos que podem ser mensurados	<b>RESULTADOS</b> Demonstração do alcance de competência nas dimensões aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser

Fonte: BORGES et al.(2001, p. 20)

### 3.4 A AVALIAÇÃO NO PENSAMENTO DO SEBRAE

O SEBRAE define a avaliação como “um *continuum*, no qual se situa, de um lado, o juízo (julgamento de valores) e, do outro, a tomada de decisões” (BORGES et al., 2001, p. 59).

Conceitua a avaliação como sendo “[...] uma atividade mediante a qual, em função de determinados critérios, se obtém informações pertinentes acerca de um fenômeno, situação, objeto ou pessoa, emite-se um juízo sobre o objeto de que se trata e adota-se uma série de decisões relativas ao mesmo” (MIRAS; SOLE, apud BORGES et al., 2001, p. 59).

Entende critério de avaliação como “[...] um princípio adotado como referência para julgar alguma coisa ou para avaliar o impacto de uma determinada aprendizagem” e critica o processo de avaliação adotado pelo SEBRAE por contemplar, basicamente, “[...] aspectos referentes à reação do participante ao produto educacional disponibilizado e à qualidade da prestação do serviço prestado pela instituição”. Por outro lado, estabelece que a “[...] nova *práxis* educacional do SEBRAE passa a exigir uma estratégia de avaliação do processo educativo [...] como meio para o alcance dos propósitos estratégicos da instituição” (BORGES et al., 2001, p. 60).

#### **3.4.1 A Categorização dos Modelos de Avaliação no Pensamento do SEBRAE**

O SEBRAE considera, segundo o exposto por Borges et al. (2001, p. 60-63), em relação aos principais tipos de avaliação, a seguinte classificação:

- Quanto à Regularidade:
  - Avaliação Contínua é a que ocorre de forma regular, continuamente. A avaliação se efetiva durante o processo de aprendizagem.
  - Avaliação Pontual ocorre somente ao final do trabalho, do curso, de um período.
- Quanto ao Avaliador:
  - Interna é a auto-avaliação.
  - Externa quando outra pessoa avalia (heteroavaliação).

- Quanto à Forma:
  - Explícita é aquela em que a situação avaliativa ocorre bem definida e clara para os que estão sendo avaliados.
  - Implícita quando os que estão sendo avaliados não percebem que estão sendo avaliados.
  
- Quanto à Comparação:
  - Normativa é a que compara o rendimento de um indivíduo com o rendimento dos demais indivíduos do grupo.
  - Criterial é a que compara o rendimento de cada indivíduo com um objetivo prefixado.
  
- Quanto à Formação:
  - Avaliação Diagnóstica (ou inicial) investiga previamente a situação dos indivíduos em relação ao conteúdo a ser abordado.
  - Avaliação Somativa é, geralmente, pontual. Ocorre ao final de uma unidade de aprendizagem, de um curso, de um período, etc. Busca determinar o grau de domínio de objetivos previamente estabelecidos. Pode se realizar cumulativamente, considerando avaliações parciais. Sua função é certificar.
  - Avaliação Formativa: sua finalidade é proporcionar informações sobre o desenvolvimento do processo de aprendizagem com o propósito de ajustar o processo às características da turma. Não objetiva julgamentos, já que, entre suas funções, estão as de inventariar, harmonizar, tranquilizar, apoiar, orientar, reforçar, corrigir, etc. Os autores apresentam um quadro-síntese (Quadro 3.2) que está transcrito a seguir:

**Quadro 3.2 – Quadro-Síntese sobre as Categorias da Avaliação**

<b>Tipos</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Período</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Visão</b>	<b>Investigações</b>
<b>Diagnóstica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Em grupo</li> <li>– Individual</li> <li>– Presencial</li> <li>– A distância</li> </ul>	Início do processo de aprendizagem	Orientar Explorar Identificar Adaptar Predizer	Participante: Construtor do seu plano de aprendizagem	Interesses, capacidades, necessidades para planejar projetos de estudos
<b>Formativa</b>	<b>Educador:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Em grupo</li> <li>– Individual</li> </ul> <b>Participante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Auto-avaliação</li> <li>– Heteroavaliação</li> </ul>	Durante o processo de aprendizagem	Regular Situar Harmonizar Tranquilizar Apoiar Corrigir Dialogar	Aprendiz: Agente do desenvolvimento e monitoramento de seu plano	Informações sobre estratégias de solução dos problemas e das dificuldades surgidas
<b>Somativa</b>	<b>Educador:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Instituição</li> <li>– Resultado do processo</li> </ul> <b>Participante:</b> Auto-avaliação com vistas ao: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plano de estudos</li> <li>– Grupo onde está inserido</li> </ul>	Final do processo de aprendizagem	Verificar Classificar Informar Certificar Situar	Participante: agente dos resultados obtidos, com vistas a ajustes e replanejamento	Observações sobre aprendizagens adquiridas, certificação

Fonte: BORGES et al (2001, p. 64)

### 3.4.2 Uma Análise da Categorização dos Modelos no Pensamento do SEBRAE

A publicação do SEBRAE, da Série Documento, intitulada Referências para uma Nova Práxis Educacional (BORGES et. al, 2001), apresenta uma abordagem consoante com suas estratégias de mudança sem estabelecer um modelo específico de avaliação para o Sistema (SEBRAE/NA e SEBRAE/UF). Trata de expor as falhas atuais e definir um marco para o estabelecimento de modelos que atendam aos requisitos desse marco, baseado em seu planejamento estratégico. Assim, como visto no Quadro 3.1, em contraposição ao que define como uma visão paradigmática ultrapassada em que, entre outros quesitos, os valores e percepções do conhecimento têm uma visão mecanicista e fragmentada, apõe a visão sistêmica do conhecimento como a postura que representa o novo paradigma a ser alcançado. A categorização apresentada, entretanto, define as diferentes categorias avaliativas sem

especificar modelos que atendam aos requisitos das categorias apresentadas. Nesse aspecto, o documento que se assume como representativo do pensamento do SEBRAE sobre o assunto não comenta os modelos já existentes (alguns, por exemplo, apresentados no Quadro 2.1) nem se refere a um modelo que possa atender aos requisitos da sua nova postura estratégica. Além disso, o documento objetiva estabelecer referenciais para a prática da educação e sua preocupação está voltada exclusivamente para a avaliação educacional, embora estabeleça como objetivo da aprendizagem, na visão do paradigma almejado, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes apropriadas para a realização de um propósito. Assim, um modelo oriundo do referencial estabelecido deverá transcender à avaliação da aprendizagem para alcançar a referência do ambiente de aprendizagem, igualmente transcendente ao espaço físico do treinamento para o espaço real dos participantes (BORGES et. al., 2001, p. 18).

### 3.5 O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM ABPE DO SEBRAE/ES

O programa de capacitação em Administração Básica para Pequenas Empresas, oferecido pelo SEBRAE/ES, tem por objetivo declarado “[...] dotar os participantes de informações sobre as principais áreas da administração de uma pequena empresa, servindo como instrumento para que os obstáculos encontrados sejam superados com maior facilidade e ampliando, conseqüentemente, o horizonte de conhecimentos necessários nesta função” (Anexo A).

O objetivo poderia estar mais claro se declarasse que pretende dotar os participantes de capacitação em técnicas administrativas que servirão de instrumental para superar, com maior facilidade, os obstáculos na administração de pequenas empresas e ampliar os horizontes de conhecimentos técnicos necessários para a função de gerenciamento das empresas.



Dotar de informações, como expresso no objetivo, não necessariamente capacita. O treinamento em ABPE é parte do programa de Capacitação Empreendedora e, portanto, se o programa capacita, isso deveria constar com mais clareza nos objetivos do curso.

O treinamento é dirigido (público-alvo declarado) a proprietários, dirigentes e gerentes de micro e pequenas empresas e a metodologia de apresentação proposta é de aula participativa, vivência e análise de situações e experiências, discussão entre os conteúdos do curso e as funções do empresário na sociedade. O treinamento é noturno, no horário de 18h30min às 22h30min (4 horas por dia), com carga horária total de 20 horas. A frequência de 80% é a mínima exigida para a certificação. São ofertadas cerca de 25 vagas por turma, na Capital e no interior. Na Capital, os cursos são ministrados na sede do SEBRAE/ES, situado no Centro de Vitória.

O conteúdo programático (apresentado detalhadamente no Anexo A) possui quatro módulos abrangentes da Teoria Geral da Administração, compostos da seguinte forma: Módulo I: Visão Global da Empresa; Módulo II: Administração Mercadológica/Vendas; Módulo III: Administração Financeira; e o Módulo IV: Cálculo do Preço de Venda – Comércio, Indústria e Serviço.

O conteúdo apresentado é, de fato, o básico e procura atingir as questões críticas da administração de pequenos negócios. Das macrofunções administrativas, o programa talvez se ressinta da ausência de noções de organização, sistemas e métodos e de administração de recursos humanos. Há, todavia, outros programas de capacitação complementares e específicos que podem ser articulados, com o ABPE, servindo de base formativa. Os cursos de treinamento de capacitação que se considerou complementares são os que podem ser observados no Quadro 3.1, que os relaciona com os módulos do ABPE.

**Quadro 3.3 – Capacitação Complementar ao ABPE Oferecida pelo SEBRAE/ES**

MÓDULO DO ABPE - FORMAÇÃO BÁSICA	CAPACITAÇÃO COMPLEMENTAR, ESPECÍFICA AO ABPE
I) VISÃO GLOBAL DA EMPRESA <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente da uma empresa</li> <li>▪ Segredo de uma empresa de sucesso</li> <li>▪ As grandes tendências empresariais</li> <li>▪ Empresário um agente de mudanças</li> <li>▪ Planejamento como fator de sucesso</li> <li>▪ Qualidade: a capacidade de evoluir</li> <li>▪ Estratégias de sobrevivência no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Praticando qualidade</li> <li>▪ Administração do tempo e eficácia gerencial</li> <li>▪ Desenvolvendo suas competências empresariais</li> </ul>
II) ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA/VENDAS <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O que é mercado?</li> <li>▪ Composto mercadológico</li> <li>▪ Atendimento como fator diferencial</li> <li>▪ Administração de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing - uma estratégia de vendas</li> <li>▪ Gerência de equipes de vendas</li> <li>▪ Excelência em vendas</li> <li>▪ Cativando o cliente com um atendimento qualidade</li> <li>▪ Procedimentos básicos para exportação</li> <li>▪ Oratória - a arte de falar em público</li> <li>▪ Torne sua empresa conhecida no mercado</li> </ul>
III) ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicação</li> <li>▪ Capital de giro - definição e ilustração</li> <li>▪ A importância de se administrar os estoques</li> <li>▪ Classificação ABC dos estoques</li> <li>▪ Níveis de estoques - estoque mínimo e estoque máximo</li> <li>▪ Controle de estoques</li> <li>▪ Fluxo de caixa - definição e exemplo</li> <li>▪ Apuração de resultados - definição e exemplo</li> <li>▪ Avaliação patrimonial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administração financeira para a pequena empresa</li> <li>▪ Análise de crédito e cobrança</li> <li>▪ Análise e planejamento financeiro</li> <li>▪ Controles financeiros</li> <li>▪ Matemática financeira com HP 12C</li> </ul>
IV) CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA - COMÉRCIO INDÚSTRIA E SERVIÇOS <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porque é importante conhecer os custos e formar corretamente os preços de venda?</li> <li>▪ Cálculo do preço de venda à vista para o comércio</li> <li>▪ Cálculo do custo da mercadoria</li> <li>▪ Cálculo da taxa de marcação e preço de venda</li> <li>▪ Cálculo do preço de venda à vista para a indústria</li> <li>▪ Cálculo do preço de venda à vista para serviços</li> <li>▪ Cálculo do preço à prazo</li> <li>▪ Controles gerenciais</li> <li>▪ Outros controles gerenciais</li> </ul>	
MÓDULO DE R H (INEXISTENTE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnicas avançadas de chefia e liderança</li> <li>▪ Desenvolvimento das habilidades gerenciais</li> <li>▪ Relações humanas</li> </ul>

Os cursos de capacitação complementar ao ABPE, relacionados no Quadro 3.1, não esgotam as possibilidades existentes. Há outros cursos de capacitação que poderiam constar da relação. Foram considerados somente aqueles ofertados pelo SEBRAE/ES, no período fevereiro - setembro de 2003 e relacionados na página eletrônica da empresa.

### 3.6 A AVALIAÇÃO DO PROGRAMA EM ABPE PELO SEBRAE/ES

Mediante entrevistas com os responsáveis pela avaliação do ABPE no SEBRAE/ES, constatou-se que o modelo utilizado atualmente é “empírico”, ou seja, trata-se de um modelo experiencial<sup>2</sup>. A avaliação documentada possui duas fases. A primeira, denominada de avaliação de reação, possui pressupostos semelhantes à primeira etapa do modelo de Kirkpatrick, e a segunda fase, denominada avaliação de efetividade, corresponderia às terceira e quarta etapas do citado modelo. Avaliação de aprendizagem (avaliação de processo), correspondente à segunda etapa do modelo de Kirkpatrick, não faz parte dos procedimentos metodológicos seja do processo pedagógico, seja do processo avaliativo.

Após a apresentação de cada módulo, os participantes elaboram uma auto-avaliação (diagnóstica) da situação das empresas em que trabalham como exercício de fixação do conteúdo e demonstração da utilidade destes no ambiente de trabalho com base nas técnicas e conceitos expostos. Por se tratar de exercício de fixação, este, inclusive, não é, até o momento, documentado pelo SEBRAE/ES por se realizar no próprio material didático utilizado que acompanha o participante ao final do curso.

Os instrumentos de coleta de dados e informações para a avaliação de reação de efetividade são questionários (Anexo B). Para o processamento das informações e geração de relatórios é utilizado um programa de computador (*software*) específico denominado SurveyWin 4.0.

---

<sup>2</sup> Empírico: baseado na experiência e na observação, metódica ou não. Na Antiguidade, médicos e físicos eram chamados *empirici*, porque, em oposição aos *dogmatici* (dogmáticos) e aos *methodici* (metódicos) baseavam seus conhecimentos na experiência prática, deixando para 2º plano a teoria. Modelo Empírico ou Modelo Experiencial (Houais, 2001).

O programa auxilia na formatação do projeto de coleta (desenho do *layout* dos questionários e relatórios) e manuseio de dados. Também orienta o sistema de gerenciamento da base de dados estatísticos. Por ser interativo, sua operação não requer especialistas, tanto em sistemas eletrônicos como nas disciplinas abrangidas, tais como: avaliações, inventários, relatórios de despesas contábeis (para auditorias), etc. Trata-se, portanto, de uma ferramenta de processamento eletrônico de dados e tratamentos pré-programados de matemática, estatística, contábeis, etc.

As planilhas e gráficos obtidos compõem o relatório anual de avaliação do SEBRAE/ES. O relatório é intitulado: Avaliação de Efetividade dos Produtos SEBRAE – Referente ao Ano de 2001. e divulgado em março de 2002. Esse documento apresenta, entre outras, a avaliação de efetividade dos programas de Capacitação Empreendedora, considerando dois cursos: Administração Básica para Pequenas Empresas (ABPE) e o Iniciando um Pequeno Grande Negócio (IPGN).

Além desses cursos de capacitação, o relatório apresenta também a avaliação de programas de consultoria, denominados: Patme, Sebraetec, Empretec e PSQT, sem interesse para os objetivos deste trabalho.

Do ponto de vista gerencial, o modelo do SEBRAE acarreta algum rebatimento apenas em sua primeira etapa (avaliação de reação) em que eventuais insatisfações implicam a tomada de decisão para alguns ajustamentos operacionais ou da logística do evento.

A fase mais importante do modelo de Kirkpatrick (4ª etapa), que é a avaliação de resultados, é contemplada, pelo modelo do SEBRAE/ES, apenas com pesquisas de opinião para a coleta dos dados em que os egressos opinam sobre dados quantitativos não comprovados por pesquisa objetiva. Esse inconveniente na metodologia da coleta dos dados compromete os resultados da pesquisa avaliativa, como se verá nos capítulos subsequentes. Mesmo assim, não consta que as informações relatadas anualmente tenham implicado

decisões que alterem a estratégia da instituição, seja do ponto de vista da educação empresarial, seja do ponto de vista da articulação do seu conjunto. Isso significa que a instituição não entende o processo avaliativo como uma ferramenta gerencial, capaz de modificar positiva e continuamente suas ações e sua imagem diante da comunidade empresarial, educacional formativa e da sociedade em geral, de maneira estratégica, que é uma das possibilidades de aplicação dos resultados da avaliação.

O relatório anual de avaliação dos programas de capacitação funciona, assim, como um boletim informativo de dados estatísticos. Alterar as estratégias da empresa em decorrência da análise dos resultados da pesquisa avaliativa não só é possível como é recomendável, como será visto no Capítulo 6 deste trabalho.

Sintetizando, a educação para o trabalho é preocupação do Estado brasileiro, caracterizada pelo estabelecimento de programas de treinamento e desenvolvimento de trabalhadores como uma das vertentes das políticas públicas no campo social. Da mesma forma que seus congêneres estaduais, o SEBRAE é um serviço social autônomo, uma instituição técnica voltada para o apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte que, em sua Estratégia 7 (trata do conhecimento), estabelece, como um de seus projetos, a educação voltada para empreendedores (reais e/ou potenciais) e capacitadores, com os programas de Capacitação Empreendedora e, nestes, o treinamento em Administração Básica para Pequenas Empresas, que é o foco deste trabalho. O ABPE é oferecido pelo SEBRAE/ES tanto na Capital como no interior e compreende quatro módulos temáticos: a Visão Global da Empresa, Administração Mercadológica, Administração Financeira e Cálculo do Preço de Venda, para o comércio a indústria e para as empresas de serviços. Além desse, há também outros programas de treinamento que podem ser complementares ao do ABPE. A avaliação desse programa de capacitação pelo SEBRAE/ES utiliza um modelo empírico que

possui deficiências que se pretende superar com a proposição de um modelo alternativo cuja especificação se faz no próximo capítulo.

## 4 UM MODELO ALTERNATIVO DE AVALIAÇÃO

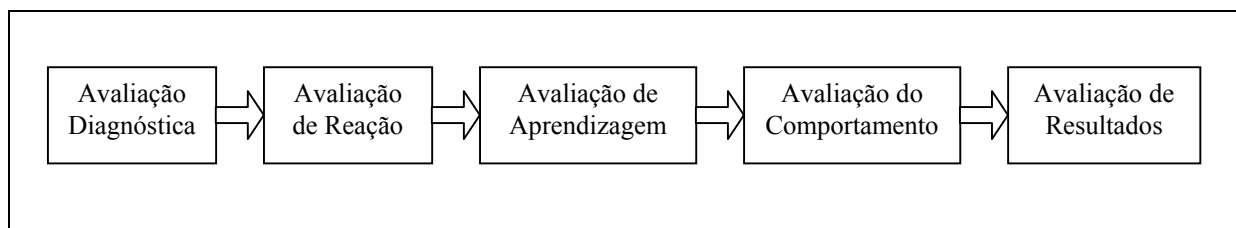
Analizando o atual modelo de avaliação de programas de educação empresarial oferecidos pelo SEBRAE/ES e, especificamente, o denominado *Administração Básica para Pequenas Empresas (ABPE)*, verificou-se que o modelo do SEBRAE/ES baseia-se numa abordagem experiencial, isto é, trata-se de um modelo empírico. A especificação de um modelo alicerçado numa abordagem científica traz, por princípio, a vantagem de possuir capacidade de desenvolvimento ou melhorias, fundamentadas em abordagem teórica sustentável, ao contrário daqueles baseados na experiência subjetiva, que dependem da experiência do sujeito que o idealiza ou opera. Por essas razões, o atual modelo do SEBRAE/ES apresenta-se incompleto e meramente informativo quanto aos fins.

Assim, neste capítulo, com base na abordagem teórica apresentada no Capítulo 2 e na discussão do capítulo anterior, sobre o programa de capacitação enfocado, serão apresentadas as especificações conceituais de um modelo alternativo para a pesquisa avaliativa do programa de capacitação em *Administração Básica para Pequenas Empresas*, oferecido pelo do SEBRAE/ES. Como resultado, será apresentada uma proposta de desenho para esse modelo.

### 4.1 ESPECIFICAÇÃO DO MODELO

O modelo proposto utiliza as categorias de análise de Kirkpatrick e a hierarquia dos modelos lógicos discutidos no Capítulo 2. Para especificar o modelo, apresenta-se o

seqüenciamento lógico que o processo de avaliação do programa deverá conter. Esse seqüenciamento é demonstrado esquematicamente no diagrama da Figura 4.1.



**Figura 4.1 – Cadeia de Resultados do Modelo Proposto**

O primeiro elo da cadeia lógica do processo de avaliação do programa de capacitação em ABPE, denominado de avaliação diagnóstica, objetiva identificar um perfil do público que demanda o treinamento, incluindo o campo de atuação profissional, a motivação para buscar o treinamento, as expectativas com o treinamento, a compreensão dos objetivos do treinamento, o nível de conhecimento do conteúdo que será apresentado, um perfil das possíveis aplicações do aprendizado e um perfil pessoal. Essa primeira etapa serve também para estabelecer a linha de base de indicadores para efetuar comparações no tempo e poder avaliar as mudanças ocorridas.

Esta etapa é de grande importância para que o perfil da clientela seja conhecido e para que eventuais mudanças sejam monitoradas. No que se refere ao monitoramento dos resultados desta pesquisa, sua utilização (dos resultados) servirá para orientar o planejamento futuro e ajustes estruturais no programa, desde o conteúdo programático até carga horária.

O segundo elo da cadeia, a avaliação de reação, já é efetuado pelo SEBRAE/ES e propõe-se manter da mesma forma. Os dados coletados e fornecidos pelo SEBRAE/ES serão utilizados para a análise e validação do modelo. O objetivo dessa etapa é avaliar o resultado mais imediato do treinamento que atinge o participante. Essa etapa corresponde ao primeiro nível do modelo de Kirkpatrick e sua importância foi devidamente comentada no capítulo anterior. Medir o grau de satisfação do cliente é a síntese dessa etapa, pesquisando o juízo que



os treinandos fazem do curso, do atendimento recebido e do instrutor, desde o ambiente físico e estrutural de apoio até os aspectos relativos ao material didático, da proposta pedagógica, etc.

O terceiro elo do modelo alternativo proposto é a avaliação de aprendizagem. O objetivo dessa fase é avaliar a assimilação do conteúdo do programa de capacitação. O modelo utilizado pelo SEBRAE/ES não contempla essa importante fase. Realiza um procedimento de auto-avaliação em que os participantes, utilizando as técnicas e conceitos do conteúdo programático, fazem uma avaliação diagnóstica da empresa em que trabalham (ou trabalharam). Esse procedimento, inclusive, não é documentado.

Essa fase corresponde ao segundo nível do modelo de Kirkpatrick e sua análise demonstra a eficiência (ou não) do processo de assimilação, isto é, deve ser medida a aquisição de habilidades e conhecimento em função do treinamento, sem os quais não haverá a transferência analisada no nível seguinte.

O quarto elo do encadeamento lógico trata da avaliação da conduta, do comportamento ou de transferência, ou seja, corresponde ao terceiro nível de avaliação do modelo de Kirkpatrick, cujo significado é a aplicação (transferência) das habilidades e conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho. Essa pesquisa é efetuada pelo SEBRA/ES e os elementos que compõem essa categoria representam a oportunidade de aplicação dos conceitos na empresa (ou eventualmente numa entrevista para recolocação), segmentados em: cálculo do capital de giro, cálculo do prazo médio de compras e vendas, controle do fluxo de caixa, etc., em conformidade com os conceitos e técnicas apresentados no curso.

O quinto e último elo avalia os resultados objetivos ocasionados pela mudança de comportamento que a participação no programa de capacitação operou, expressos em melhorias apresentadas pelos indicadores de desempenho da empresa dos participantes. Nessa

categoria, encontra-se o aumento da receita ou redução dos custos decorrentes da participação no treinamento, significando retorno do investimento e ganhos de produtividade.

## 4.2 INDICADORES PARA AVALIAÇÃO

Os indicadores de desempenho a serem avaliados são os que se apresentam na Figura 4.1. Utilizando-se o Modelo de Marco Lógico (MML) para a sistematização do modelo proposto, obtém-se a matriz com os vínculos de cada etapa, conforme demonstrado no Quadro 4.1.

Uma observação importante de se notar na matriz representada no Quadro 4.1 é a formação da linha de base. Conforme expresso pela própria denominação do elemento da matriz de marco lógico, a linha de base situa-se numa posição inversa à do topo da matriz. Como visto na abordagem teórica do capítulo 2, é pela linha de base da matriz de marco lógico que se inicia o processo metodológico de avaliação, isto é, a primeira etapa do processo, a avaliação diagnóstica. Seguem-se as demais etapas, da base para o topo, até o procedimento final representado pela avaliação dos resultados com a verificação do impacto (ou impactos) ocasionado pelo treinamento na empresa e/ou no treinando.

A definição dos indicadores está diretamente relacionada com o desenvolvimento da pesquisa. Como um dos benefícios da avaliação pode ser também expresso pelo aprendizado do avaliador, a qualidade do processo avaliativo relaciona-se com o aprimoramento do modelo que deve buscar uma aproximação contínua com a realidade do objeto da avaliação. A busca incessante dos indicadores mais adequados e o descarte daqueles que se mostram inadequados, impertinentes ou até mesmo inúteis para o processo e para o desenvolvimento (e aprendizagem) da avaliação não deve ser, jamais, perda de vista.

**Quadro 4.1 – Matriz de Marco Lógico para Avaliação do Programa de Capacitação do ABPE**

<b>Etapas da Avaliação</b>	<b>Sumário Descritivo de cada Nível Hierárquico</b>	<b>Indicadores de Verificação</b>	<b>Meios de Verificação</b>
<b>Avaliação de Resultados (impacto)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar o aumento de receita ou redução de custos na empresa</li> <li>• Verificar a recolocação no mercado de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faturamento bruto e líquido da empresa (se micro empresário ou empregado), antes e depois do ABPE</li> <li>• Período de recolocação no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros contábeis da empresa</li> <li>• Pesquisas de opinião</li> </ul>
<b>Avaliação do Comportamento (efeitos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a aplicação das técnicas e conceitos do conteúdo no ambiente de trabalho</li> <li>• Verificar a utilidade das informações: aplicação dos conceitos na empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria na qualidade do produto ou serviço</li> <li>• Redução do tempo de execução das tarefas</li> <li>• Utilização da aprendizagem no recrutamento (em entrevistas, currículo, etc.) para a recolocação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas de opinião</li> </ul>
<b>Avaliação de Aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a assimilação do conteúdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de conhecimentos antes e depois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teste de conhecimento</li> </ul>
<b>Avaliação de Reação (produtos, atividades e recursos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a satisfação com o ambiente físico, atendimento pelo pessoal, etc</li> <li>• Verificar a satisfação com material didático, instrutor, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de satisfação com o curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de opinião</li> </ul>
<b>Avaliação Diagnóstica (situação antes do ABPE, linha de base)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se o participante é empresário real ou potencial, empregado ou desempregado</li> <li>• Verificar se o tamanho da empresa é micro ou pequena, média ou grande</li> <li>• Verificar o grau de formação acadêmica do participante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de expectativa com o curso (melhorar os conhecimentos para incrementar o desempenho da empresa, para montar a própria empresa, para melhorar o desempenho no trabalho, para facilitar a recolocação depois do curso)</li> <li>• Número de empregados da empresa</li> <li>• Nível da formação acadêmica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas de opinião</li> </ul>

### 4.3 MEIOS DE VERIFICAÇÃO

Os meios a serem utilizados para a verificação dos indicadores têm como fontes o SEBRAE/ES, notadamente a área de Pesquisa e Avaliação, a área de Educação e Capacitação, com a instrutoria, além dos próprios treinandos.

As informações não levantadas pessoalmente são originárias da área de Pesquisa e Avaliação ou do instrutor do programa, além da área de Educação do SEBRAE/ES. Serão obtidas por meio de questionários próprios ou do próprio SEBRAE/ES. Outras informações relevantes serão também obtidas mediante entrevistas com as citadas áreas da instituição e/ou com os participantes.

Algumas informações obtidas pelos dados coletados nos questionários terão outras aplicações fora do escopo deste trabalho. Portanto, alguns dos quesitos dos questionários não terão aplicação para esta pesquisa.

A verificação da primeira fase do encadeamento lógico deve ser efetuada mediante a aplicação de um questionário que forneça as informações necessárias para o estabelecimento de um perfil do treinando, composto do perfil profissional, perfil das expectativas, perfil das aplicações e perfil pessoal. Este documento é retratado no Apêndice A.1. O pré-teste deste instrumento foi efetuado com microempresários e empregados da área do comércio do Bairro de Jardim da Penha, em Vitória.

O meio de verificação da aprendizagem deve ser um teste de verificação do nível de assimilação do conteúdo. O teste deve ser ajustado para ser adequado para cada programa avaliado. No caso específico do programa objeto desta pesquisa (ABPE – SEBRAE/ES), é recomendável que se tenha um conjunto questões pertinentes ao conteúdo programático (quinhentas questões, por exemplo) para que sejam combinadas e aplicadas, em baterias de dez questões, ao final de cada um dos quatro módulos do ABPE, totalizando, portanto,

quarenta questões relativas ao conteúdo programático aplicadas em cada evento de treinamento (curso). Os critérios de suficiência deverão ser estabelecidos em consonância com a área de Educação do SEBRAE/ES. Um critério geralmente aceito é de 60% de aproveitamento mínimo para que a assimilação do conteúdo de um programa seja considerada satisfatória. O documento que contém um exemplo de teste encontra-se no Apêndice A.2. Este teste (do exemplo) , composto de dez questões englobando todo o conteúdo do programa, será utilizado, exclusivamente, com o objetivo de uma aplicação prática do modelo, em conformidade com o que será apresentado na seção 5.4.

A reação deve ser verificada pelos meios atualmente utilizados pelo SEBRAE/ES. Trata-se de um questionário de pesquisa de opinião já consolidado pelo modelo de avaliação da empresa, composto de quatro módulos: avaliação do curso, avaliação do atendimento, avaliação do instrutor e uma questão livre (críticas e/ou sugestões), conforme pode ser observado no Anexo A.

O instrumento para as avaliações tanto de comportamento quanto de resultados é o mesmo. Para a validação do modelo alternativo, poderá ser aproveitado o instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados pelo SEBRAE/ES. Outros questionamentos deverão ser introduzidos no instrumento atualmente usado para que se adeque à metodologia do novo modelo, no que se refere à pesquisa de resultados. Essas adaptações constam do instrumento apresentado no Apêndice A.3. Trata-se de pesquisar os resultados da empresa por meio de indicadores quantitativos, conforme expresso no Modelo de Marco Lógico (Quadro 4.1), como por exemplo dados relativos a vendas, custos e resultados operacionais da empresa devidamente quantificados. A coleta de dados para a avaliação, a partir desse nível (comportamento e resultados), inclusive, deverá prolongar-se por alguns meses. Como citado, em termos de análise e para a validação do modelo proposto, serão utilizados dados relativos à última pesquisa do SEBRAE/ES.

#### 4.4 ASPECTOS OPERACIONAIS DA PESQUISA

A primeira etapa da pesquisa, a diagnóstica, deverá ser efetuada antes do início e no próprio local do curso, por meio da aplicação de questionários de coleta de dados (modelo do Apêndice A.1) que serão recolhidos imediatamente ao seu término. O ideal seria que o questionário fosse aplicado no instante da inscrição, mas, como essa pode ser acatada por meios eletrônicos, telefone ou internet, dificultaria a aplicação naquele momento. Os dados levantados alimentarão o sistema eletrônico de processamento, cujas saídas (*outputs*) serão informações aptas para as análises.

Identicamente, os questionários para a pesquisa de reação serão aplicados (pelo SEBRAE) no próprio ambiente do curso, no seu encerramento, e, da mesma forma, recolhidos imediatamente. Os dados obtidos serão submetidos ao mesmo tipo de processamento eletrônico.

A execução da terceira etapa da pesquisa, a de aprendizagem, deverá ocorrer durante o desenvolvimento do curso, por meio de testes de verificação de aprendizagem. Especificamente para o curso de ABPE, foi elaborado um modelo de teste, conforme comentado na seção anterior. Obedecerão ao mesmo tipo de processamento que as etapas anteriores.

A quarta e a quinta etapas deverão ser executadas após o término do curso, depois de um período de acomodação de três ou quatro meses decorridos do final do curso, por meio de entrevistas, no local de trabalho do egresso.

Em suma, utilizando-se as categorias do modelo de Kirkpatrick e a hierarquia dos modelos lógicos apresentados e discutidos no Capítulo 2, apresenta-se um modelo alternativo para a nova sistemática de avaliação do programa de capacitação em *Administração Básica*

*para Pequenas Empresas*, oferecido pelo SEBRAE/ES. Embora tenham sido apresentadas e discutidas três alternativas de modelos lógicos, optou-se pelo Modelo de Marco Lógico (MML) (ou *Logical Framework Analysis – LFA*) por ser, segundo Heyer (2001), mundialmente aquele de uso mais intensivo em avaliação de programas sociais e pela facilidade de enquadramento das hierarquias do modelo de avaliação de programas de educação empresarial de Kirkpatrick.

O modelo proposto contempla cinco fases de procedimentos metodológicos para a pesquisa avaliativa: uma avaliação diagnóstica preliminar, uma avaliação de reação seguida da avaliação de aprendizagem, de comportamento (ou de transferência) e a de resultados. Kirkpatrick estabelece em seu modelo os quatro últimos estágios avaliativos, pressupondo que os empresários efetuam uma avaliação prévia (diagnóstica) para proceder o encaminhamento de pessoal para capacitação. No caso de micro e pequenas empresas, isso não ocorre e a introdução desta etapa poderá orientar um planejamento mais eficaz pelo lado do SEBRAE/ES acrescido de um serviço de melhor qualidade ao orientar devidamente aos seus clientes e usuários. Para a validação do modelo proposto, efetuou-se a avaliação diagnóstica e a de reação (esta aplicada pelo SEBRAE/ES). A avaliação de aprendizagem foi efetuada após o término do treinamento com 45,5% dos participantes, escolhidos de forma aleatória. A avaliação de comportamento e de resultados utilizou, igualmente, para a validação do modelo alternativo, dados da última pesquisa do SEBRAE/ES, estabelecendo, todavia, os parâmetros para o desenvolvimento da pesquisa avaliativa para essas duas fases.

## **5 RESULTADOS DE UMA APLICAÇÃO**

Neste capítulo, serão demonstrados os resultados da pesquisa, sustentada no modelo teórico apresentado e discutido nos capítulos precedentes. Os resultados serão segmentados conforme as hierarquias do marco lógico e as etapas de avaliação do modelo proposto, baseadas no modelo de Kirkpatrick apresentado no capítulo anterior.

### **5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA**

Como este trabalho pretende descrever um modelo de avaliação para os cursos do programa de Capacitação Empreendedora do SEBRAE/ES, propondo um modelo alternativo àquele atualmente utilizado pela instituição, utilizou-se, com o intuito de testar o modelo proposto, o universo de duas turmas de capacitação em ABPE, compostas, cada uma delas de vinte e dois participantes.

Os instrumentos de coleta de dados foram aplicados num seqüenciamento que teve como um dos pressupostos as aplicações próprias do SEBRAE/ES. Dessa forma, evitou-se, por um lado, a ocorrência de maiores distúrbios no ambiente e na dinâmica do treinamento com a adição de novos instrumentos de pesquisa visto que os instrumentos de coleta de dados do SEBRAE/ES atenderiam aos propósitos da pesquisa, embora esses instrumentos careçam de ajustes conforme recomendações já sugeridas. Isso porque a aplicação de instrumentos adicionais de pesquisa causa perturbações não previstas (no planejamento) na dinâmica, interferindo nos resultados da avaliação, principalmente na reação dos participantes.



As aplicações para a pesquisa diagnóstica ocorreram nos dias 10 e 24 de março de 2003 por meio de questionários compostos de questões objetivas e de questões abertas, com respostas unitárias e múltiplas (questionário: Pesquisa Prévia – Avaliação Diagnóstica do ABPE do Apêndice A).

A coleta dos dados para a pesquisa de reação foi efetuada pelo SEBRAE/ES, ao final do curso e teve o seu trâmite normal, sem interferências adicionais. As aplicações para a pesquisa de reação foram realizadas nos dias 14 e 28 de março por equipe do próprio SEBRAE/ES por intermédio do questionário Avaliação de Reação – Capacitação Empreendedora (Anexo A.2).

As de aprendizagem realizaram-se nos dias 2, 3 e 4 de abril com a aplicação de testes de aprendizagem por via telefônica com vinte egressos (dez de cada turma) o que representou uma amostra de 45,5% da população total de 44 participantes. A impossibilidade de pesquisar todos os egressos está comentada na subseção 1.4 (Delimitações da Pesquisa). O critério de escolha dos respondentes foi a seguinte: seguiu-se a listagem de inscritos e os primeiros dez egressos que se dispuseram a responder o teste no momento da pesquisa (na hora da ligação) foram escolhidos. A via eletrônica (internet) não foi utilizada para evitar a consulta ao material didático do curso que poderia contaminar muito mais os resultados.

Para a avaliação de comportamento e de resultados, foram utilizados os dados já disponíveis no SEBRAE/ES, relativos à sua última pesquisa. Embora o público não seja o mesmo, os dados das possíveis mudanças de comportamento e de resultados disponíveis servirão para a análise e validação do modelo proposto. As informações serão analisadas no contexto desta pesquisa e cotejadas com as novas informações obtidas.

Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico assistido por *software* especializado.

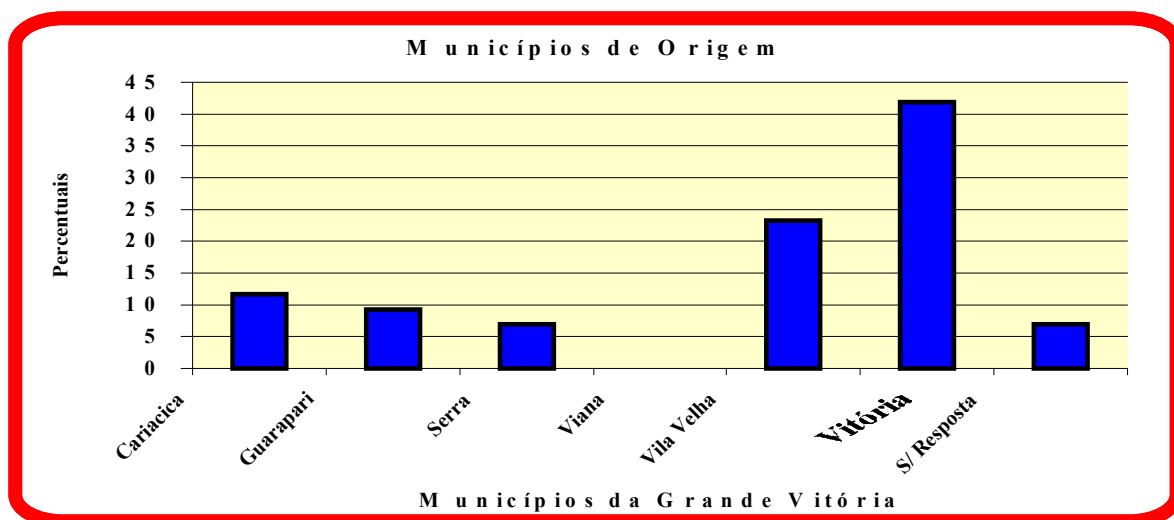
## 5.2 AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA

Como visto em capítulos anteriores, a avaliação diagnóstica busca estabelecer um perfil do público cliente do programa de capacitação: o perfil profissional, abordando também um perfil pessoal, as expectativas com o treinamento, sua compreensão dos objetivos e as pretensões de aplicação do conteúdo, no que se refere ao tempo.

A distribuição de frequência de todos os itens pesquisados por meio do questionário Pesquisa Prévia – Avaliação Diagnóstica do ABPE encontram-se no Apêndice B. A seguir, são apresentados e discutidos os principais resultados.

### 5.2.1 Perfil Profissional

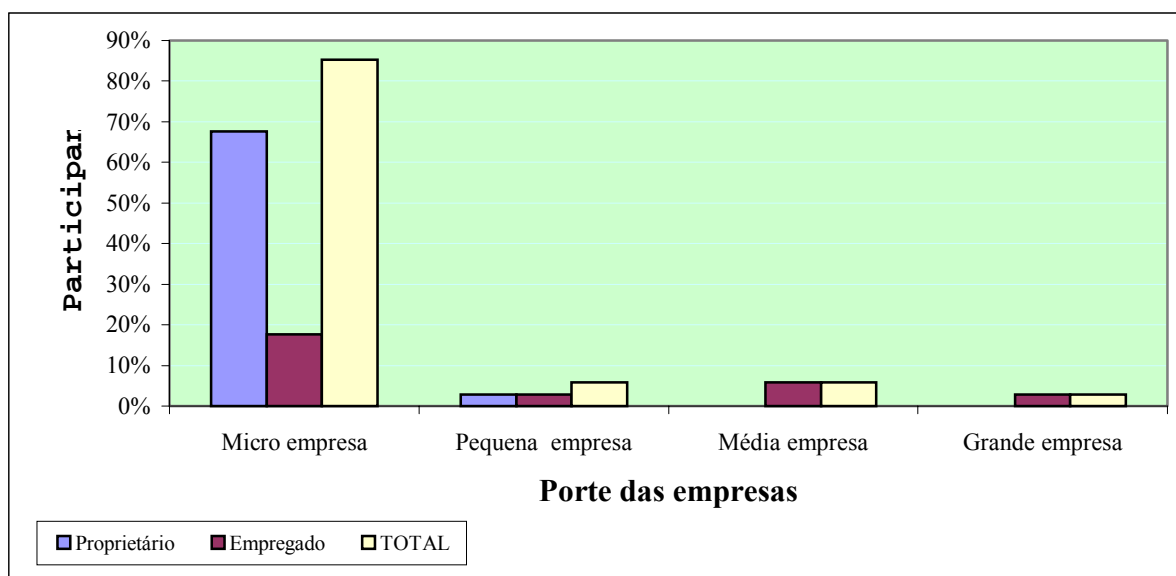
Os resultados demonstraram que 93,1% dos treinandos que participam do programa de capacitação na sede do SEBRAE/ES, são oriundos da Região Metropolitana, isto é, dos municípios de Vitória (41,9%), Vila Velha (23,3%), Cariacica (11,6%), Guarapari (9,3%) e Serra (7,0%).



**Figura 5.1 – Distribuição por Município de Origem**

O município de Viana, que também compõe a Região Metropolitana, não apresentou ocorrência. Outro fato relevante que merece destaque é a baixa ocorrência de participantes do município da Serra, a área de maior concentração industrial do Estado.

No que se refere à situação profissional (no trabalho), 60,5% do total de participantes são proprietários da empresa onde trabalham, enquanto 25,6% são empregados e 14,3% estão sem emprego, com a pretensão de abrir um negócio próprio. Considerando-se apenas as respostas válidas daqueles que estão trabalhando (34 respondentes), 67,6% são proprietários de microempresas 17,6% trabalham em uma delas como empregados, totalizando 85,3% de pessoas envolvidas com trabalho em microempresas. São proprietários de pequenas empresas 2,9% dos respondentes com valor idêntico (2,9%) para trabalhadores em empresas deste porte. Não houve ocorrência de proprietários de empresas médias e grandes, enquanto 5,9% declararam trabalhar em empresas de porte médio e outros 2,9% declararam trabalhar em grandes empresas (Tabelas B.2, B.3 e Figura 5.2). O critério de porte das empresas é o do número de empregados no setor industrial.



**Figura 5.2 – Situação Funcional no Trabalho**

Quanto à natureza da função desempenhada no último emprego, 47,6% trabalham ou trabalharam na área de vendas e/ou comercialização, 28,6% na área de finanças e/ou cobrança, 14,3% na área compras e/ou almoxarifado, 9,5% na área de contabilidade e/ou patrimônio (Tabela B.4). A decisão de participar no treinamento foi, majoritariamente, tomada por iniciativa própria (74,4%), enquanto 20,9% foram encaminhados pela empresa onde trabalha. Os restantes 4,7% não responderam. (Tabela B.5).

### **5.2.2 Perfil das Expectativas**

Menos da metade dos participantes (41,9%) possuía uma compreensão adequada dos objetivos do treinamento. A maioria deles (55,8%) relacionou os objetivos com melhorias do desempenho econômico e/ou financeiro da empresa, enquanto o objetivo declarado do curso é facilitar a solução de problemas da microempresa de forma genérica, demonstrando, com isso, que não há suficiente clareza dos objetivos do curso para os participantes.

O aperfeiçoamento e aprendizagem de técnicas de administração representaram 46,3% das expectativas com a capacitação; 14,6% esperam conhecer o funcionamento de uma pequena empresa e melhorar o seu desempenho; e, proporcionar o crescimento da empresa, representou 12,2% das expectativas. Aplicar os conhecimentos na empresa e melhorar o desempenho e a postura diante das funções exercidas ficou, cada uma das alternativas, com 7,3% das respostas. Essas duas últimas intenções são particularmente interessantes, pois representam, segundo o pensamento de Kirkpatrick, condições últimas para que os programas de educação empresarial possam acarretar resultados para a organização para a qual os treinandos trabalham. Adquirir conhecimento de como abrir o próprio negócio representou 4,8% das expectativas. Essa expectativa do público, mediante informação mais precisa, poderia ser mais bem atendida por um treinamento específico, oferecido pelo próprio

SEBRAE/ES, cujo objetivo é, exclusivamente, ensinar como abrir um pequeno negócio. Os 7,5 % restantes não responderam ao quesito (Tabela B.7).

O perfil do conhecimento prévio dos assuntos contidos no conteúdo programático revelou que a maioria dos participantes tem um nível de regular a fraco sobre os assuntos, merecendo destaque o Cálculo de Capital de Giro em que, de um total de 97,6% dos que responderam ao quesito, 31,0% revelaram não ter conhecimento do assunto, conforme pode ser visto na Tabela 5.1.

**Tabela 5.1 – Nível de conhecimento prévio**

Assuntos do Conteúdo Programático	Nível de Conhecimento Prévio (%)					
	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco	Nenhum	Total
Planejamento da Empresa	4,8	23,8	42,9	14,3	9,5	95,2
Administração Mercadológica – Marketing	4,8	11,9	26,2	26,2	23,8	92,9
Cálculo do Capital de Giro	0,0	7,1	28,6	31,0	31,0	97,6
Classificação ABC de Estoques	0,0	11,9	31,0	21,4	28,6	92,9
Fluxo de Caixa da Empresa	2,4	14,3	38,1	26,2	14,3	95,2
Controle de Custos	2,4	16,7	28,6	31,0	16,7	95,2
Administração Patrimonial	0,0	14,3	40,5	9,5	28,6	92,9
Cálculo do Preço de Venda	0,0	16,7	42,9	14,3	23,8	97,6
Controles Gerenciais	7,1	21,4	26,2	21,4	16,7	92,9

Nota: Percentuais válidos (41 respondentes).

O grau de importância que os participantes reputam aos assuntos demonstra que o planejamento da empresa é o tema de maior importância, visto que 57,1% dos participantes elegeram o tema com alguma ordem de importância (primeiro, segundo ou terceiro assunto mais importante). Por outro lado, o tema que trata da administração patrimonial foi julgado como o menos importante, pois 97,6% dos treinandos julgaram os demais assuntos do conteúdo programático mais importantes que a administração patrimonial (Tabela B.8).

### 5.2.3 Perfil das Aplicações

Admitindo-se apenas os percentuais válidos, isto é, excluindo-se da análise os que não responderam ao quesito, a pretensão de 67,6% dos participantes é proceder à aplicação, no ambiente de trabalho, da aprendizagem de planejamento da empresa num prazo de trinta dias. Dos respondentes, 11,8% informaram que pretendem implantar o planejamento em dois meses, 5,9%, em três meses e 2,9% em mais de quatro meses. Já 8,8% dos participantes informaram que tem o planejamento empresarial implantado e 2,9% não implantarão por estarem sem emprego e assim não têm onde aplicar imediatamente o aprendido. As técnicas e procedimentos para o cálculo do preço de venda alcançaram a proporção de 68,8% das pretensões de implantação imediata (1.º mês) e 9,4% pretendem implantar as técnicas e conceitos em dois meses. O assunto planejamento empresarial parece ser o mais urgente na visão dos participantes, se forem consideradas as pretensões para implantação até o segundo mês, já que 79,4% dos que responderam ao quesito têm essa intenção declarada, contra 78,2% dos que declararam a intenção de implantar o cálculo do preço de venda no primeiro e segundo meses. Como pode ser observada na Tabela 5.2, as prioridades de implantação (em até 1 mês), depois do cálculo do preço de venda e planejamento são: fluxo de caixa empresarial com 53,1%; controle de custos com 52,9% das pretensões e cálculo do capital de giro (45,5%). Vale lembrar que os temas relacionados podem ser implantados simultaneamente.

**Tabela 5.2 – Prazo para aplicação dos conhecimentos adquiridos na capacitação**

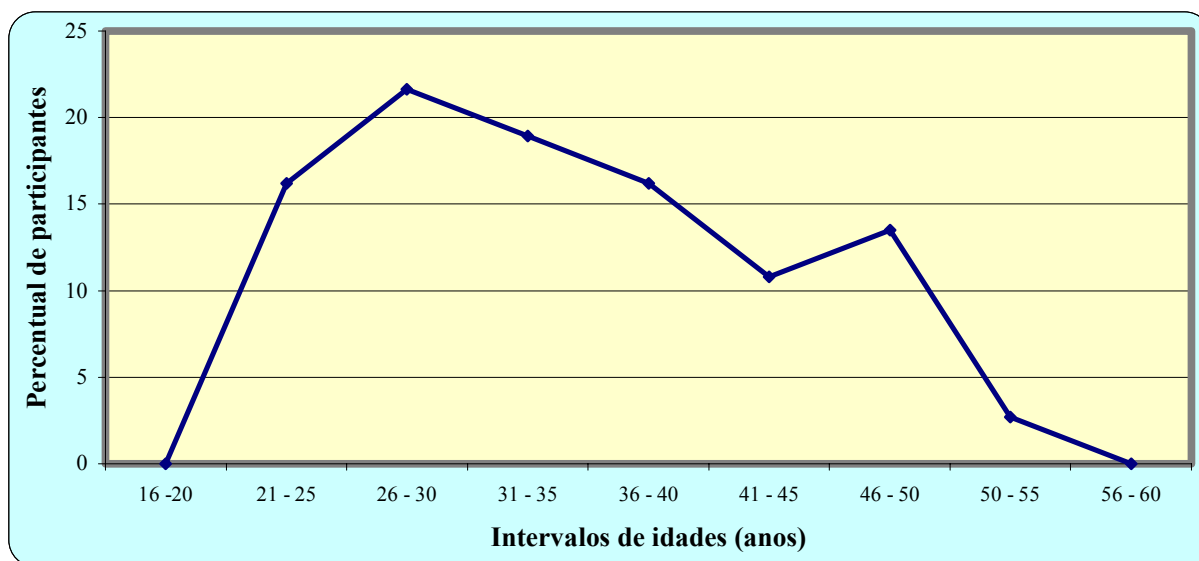
Descrição do Conteúdo	Pretensão de implantação (%) nos meses					Não pretende implantar (%)	
	1.º	2.º	3.º	4.º	Mais de 4	Já tem	Sem emprego
Planejamento	67,6	11,8	5,9	-	2,9	8,8	2,9
Marketing	28,6	39,3	10,7	3,6	3,6	10,7	3,6
Cálculo K-Giro	45,5	18,2	15,2	3,0	3,0	9,1	6,1
Classificação ABC	40,7	14,8	22,2	3,7	3,7	3,7	11,1
Fluxo de Caixa	53,1	25,0	6,3	6,3	3,1	3,1	3,1
Controle de Custos	52,9	23,5	14,7	-	2,9	2,9	2,9
Administração Patrimonial	26,9	30,8	15,4	3,8	3,8	7,7	11,5
Cálculo Preço Venda	68,8	9,4	3,1	-	6,3	9,4	3,1
Controles Gerenciais	18,4	25,8	3,2	9,7	6,5	3,2	3,2

Notas: (1) Percentuais válidos (34 respondentes). (2) Respostas múltiplas (somatório dos percentuais superior a 100%)

#### 5.2.4 Perfil Pessoal

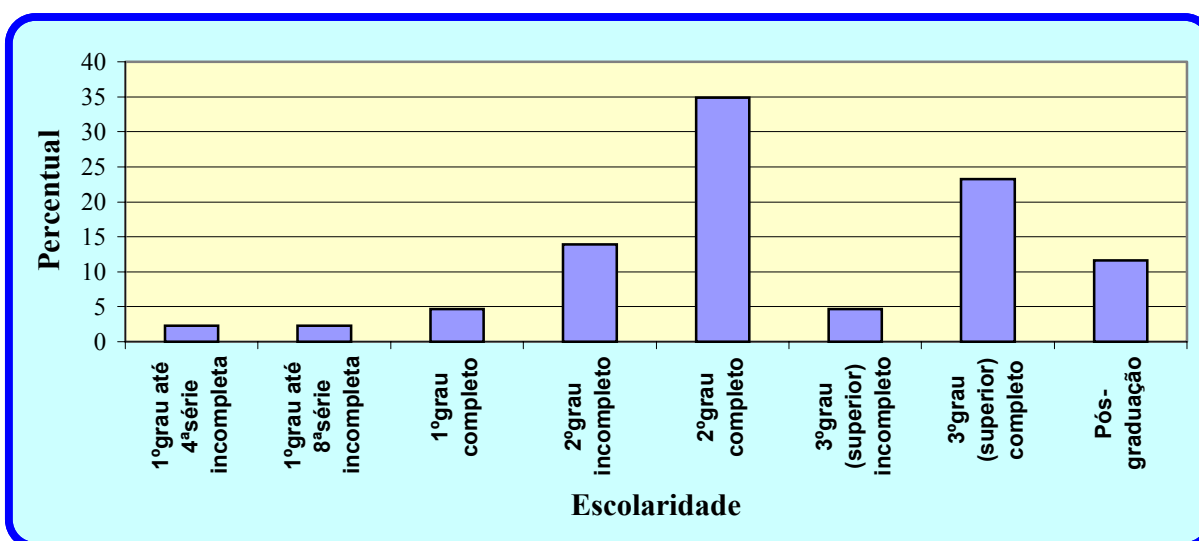
A maioria dos participantes do programa de capacitação em ABPE é do sexo feminino (59,6%) contra 40,5% de participantes do sexo masculino. A idade média é de 34 anos, considerando-se os dados válidos (excluídos seis respondentes que não informaram). A Figura 5.1 expõe a distribuição dos intervalos das classes das idades. A escolaridade está concentrada no 2.º grau<sup>4</sup> com 34,9% tendo concluído o 2º grau e 14,0% não completaram, ou seja, quase a metade da população do ABPE está com nível de 2.º, completo e incompleto que, somados, perfazem 48,9%. A população que completou o ensino superior (3º grau) é de 23,3% e 11,6 % são pós-graduados. Participantes com nível de escolaridade de 1º grau representam 9,3%, (4,7% completaram o 1º grau e 4,6% não concluíram). A Figura 5.3 mostra a distribuição da escolaridade (Tabelas B.9, B10 e B.11).

<sup>3</sup> De acordo com a Lei 9394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), o ensino no País segmenta-se em Fundamental, Médio e Superior. Os termos (superados pela Lei) utilizados no instrumento de pesquisa tiveram por objetivo facilitar o entendimento dos quesitos pelos respondentes.



**Figura 5.3 – Distribuição das Idades dos Participantes por Classes**

Nota: 6 participantes não responderam.



**Figura 5.4 – Nível de Escolaridade**

Nota: 1 participante não respondeu

Encontram-se trabalhando 79,0% dos treinandos, enquanto 14,0% estão sem trabalho e 7,0% não responderam ao quesito.



### 5.3 AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

A avaliação de reação busca medir o grau de satisfação do participante do programa de capacitação com os aspectos do ambiente, atendimento, qualidade do material didático, etc. Os dados foram coletados pelo SEBRAE/ES e processados em primeira mão para a obtenção das informações analisadas nesta seção.

Houve, segundo pouco mais da metade dos participantes (54,5%), ótima coincidência entre suas expectativas prévias e os objetivos e conteúdos do curso. Os demais 45,5% julgaram boa a coincidência. À questão do significado do curso para o crescimento profissional, a metade dos participantes (50,0%) considerou ótimo e 43,2% julgaram bom, enquanto 4,5% consideraram apenas regular. O material utilizado obteve a aprovação de 72,7% dos treinandos que o consideraram ótimo e 25,0% acharam bom. O ambiente físico do evento foi considerado ótimo para 81,8% dos participantes e 18,2% consideraram bom, sem ocorrência de regular ou ruim. Os serviços de apoio foram considerados muito bons, pois, 95,5% acharam o lanche oferecido ótimo e 4,5 julgaram bom. O atendimento do pessoal do SEBRAE/ES alcançou níveis de 86,4% para ótimo e 11,4% para atendimento bom). Ver Tabela 5.3.

**Tabela 5.3 – Atendimento às expectativas e logística**

Hierarquias	Significado do curso	Coincidência entre expectativas versus objetivos do curso	Material utilizado	Local	Lanche	Atendimento pelo pessoal do SEBRAE/ES
Ótimo	50,0	54,5	72,7	81,8	95,5	86,4
Bom	43,2	45,5	25,0	18,2	4,5	11,3
Regular	4,5	-	-	-	-	2,3
Ruim	-	-	-	-	-	-
Péssimo	-	-	-	-	-	-
Sem informação	2,3	-	2,3	-	-	-
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A carga horária foi julgada adequada por 54,5% dos participantes contra 45,5% que a julgaram insuficiente (Tabela 5.4).

**Tabela 5.4 – Carga horária**

Hierarquias	Frequência	Percentual
Adequada	24	54,5
Insuficiente	20	45,5
Total	44	100,0

Ao julgarem o cronograma do curso, 79,5% dos treinandos informaram que o programa foi cumprido, enquanto 9,1% julgaram que não foi cumprido e 11,4% dos participantes não responderam ao quesito. A totalidade dos que participaram do curso opinou que foram utilizados, na exposição do curso, exemplos da realidade da micro e pequena empresa (Tabela 5.5).

**Tabela 5.5 – Cronograma e realidade prática do programa**

Hierarquias	Cumprimento do Programa		Utilização de exemplos da realidade da pequena empresa	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Sim	35	79,5	44	100,0
Não	04	9,1	-	-
Sem informação	05	11,4	-	-
Total	44	100,0	44	100,0

No que se refere à instrutoria, o instrutor foi considerado ótimo no domínio do conteúdo para 79,5% dos participantes, possui um bom domínio para 18,2% e 2,3% não responderam. A metodologia utilizada foi julgada ótima para 65,9% das pessoas e 31,8% a julgaram boa. O instrutor possui 84,1% de julgamento ótimo para facilidade de comunicação (15,9% acharam boa) e 97,7% o julgaram pontual. Possui ótima capacidade de motivar a participação da turma para 70,5% dos participantes e boa capacidade para 29,5% (Tabela 5.6).

**Tabela 5.6 – Instrutoria**

Hierarquias	Habilidades do Instrutor				
	Domínio do conteúdo	Metodologia utilizada	Facilidade de comunicação	Pontualidade	Capacidade de motivar a participação da turma
Ótimo	79,5	65,9	84,1	97,7	70,5
Bom	18,2	31,8	15,9	2,3	29,5
Regular	-	-	-	-	-
Ruim	-	-	-	-	-
Péssimo	-	-	-	-	-
Sem informação	2,3	2,3	-	-	-
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

#### 5.4 AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM

A avaliação de aprendizagem procura medir os níveis de assimilação do conteúdo apresentado. Para que se obtenha um nível razoável de transferência do conteúdo para o ambiente de trabalho, é necessário que haja um mínimo de taxa de assimilação da aprendizagem, caso contrário a avaliação das fases seguintes (comportamento e resultados) fica muito comprometida.

O modelo de avaliação utilizado atualmente pelo SEBRAE/ES não contempla essa fase, acarretando uma avaliação de efetividade muito subjetiva, sujeita às informações do pessoal treinado. Essas informações têm grande possibilidade de estarem contaminadas por aspectos psicológicos, tais como: a recusa do treinado em admitir um fraco nível de assimilação e, portanto, uma taxa sofrível de transferência. Essa recusa inconsciente em admitir baixos desempenhos é usada, ora para justificar o dispêndio financeiro efetuado com o treinamento, ora pelo receio de parecer menos competente intelectualmente que outros colegas, de ser preterido para outros treinamentos, entre outras razões.

Apresenta-se, no Apêndice A, uma proposta de teste para a avaliação de aprendizagem do ABPE. O teste, baseado no conteúdo apresentado no curso, foi submetido à

área de educação do SEBRAE/ES que, em princípio, aprovou. Esse teste, contudo, deverá ser mais bem avaliado e revisto por especialistas em avaliação pedagógica para a sua adequação à metodologia do curso e ao tempo que despenderia (se aplicado ao final do curso, ao final de cada módulo ou ao final de cada assunto apresentado; a quantidade de questões a serem respondidas; teste objetivo ou discursivo, etc.). É importante que uma avaliação de aprendizagem seja devidamente implantada, documentada e analisada. No Capítulo 6, serão apresentadas as recomendações da literatura e de especialistas consultados.

O teste de aprendizagem, foi utilizado na aplicação prática do modelo da nova sistemática proposta. Foi aplicado em uma amostra de 45,5% do universo pesquisado, cujos resultados revelaram que 5% da turma obtiveram total assimilação do conteúdo e 10% assimilaram apenas 20% do conteúdo (Tabela B.13). Numa hierarquia variando de muito bom até nenhum, 45% dos egressos obtiveram um grau de assimilação muito bom e bom; e outros 45% de regular a fraco, com viés para fraco (30%), como pode ser observado na Tabela 5.7.

**Tabela 5.7 – Nível de conhecimento assimilado**

Hierarquias	Frequência	Percentual	Percentual Valido	Acumulado
Muito bom	04	20,0	20,0	20,0
Bom	05	25,0	25,0	45,0
Regular	03	15,0	15,0	60,0
Fraco	06	30,0	30,0	90,0
Nenhum	02	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Em uma análise das medidas descritivas da variável Total de Pontos (soma das questões com resposta certa), observa-se que a média tem valor pouco superior à metade dos pontos possíveis (5,9) com um grau de dispersão elevado, isto é, com desvio padrão de 2,63 (Tabela 5.8).

**Tabela 5.8 – Medidas descritivas da variável total de pontos**

Medidas Descritivas	Valores
Média	5,90
Mediana	5,00
Moda	8
Desvio Padrão	2,63
Variância	6,94
Mínimo	2
Máximo	10

### 5.5 AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTO

Esta etapa da avaliação busca analisar o nível da transferência da aprendizagem para o ambiente de trabalho, o que ocasiona, dessa forma, uma mudança no comportamento do treinado diante de suas atividades laborais.

Como exposto no Capítulo 2, trata-se de uma das mais complexas fases do modelo de avaliação baseado nos princípios do modelo de Kirkpatrick. Os procedimentos de coleta de dados efetuados atualmente pelo SEBRAE/ES podem ser aproveitados e melhorados. A atual metodologia, utilizando pesquisas de opinião para coleta dos dados (ver questionário de pesquisa de efetividade no Anexo A), deveria ser complementada com dados pesquisados com observação direta. No Apêndice A é apresentada uma proposta de adequação deste instrumento em que se acrescentam quesitos quantitativos.

Devido a limitações de tempo, a avaliação de comportamento não foi realizada com as mesmas turmas pesquisadas para as análises preliminares. Como o modelo baseia-se nas categorias do modelo de Kirkpatrick, o qual assume a recomendação de aguardar um lapso mínimo de quatro meses para iniciar as pesquisas de comportamento e resultados o que, conforme exposto, é inviável no momento. Entretanto, o propósito de verificar a efetividade do modelo não se inviabiliza ao se utilizar dados oriundos de outras turmas para concluir a análise.

Para tanto, foram observadas as informações da última pesquisa de comportamento realizada pelo SEBRAE/ES em 2002, com setecentas e quatorze entrevistas representando uma amostra de 50,82% do total de mil quatrocentos e cinco participantes de treinamentos. Essa pesquisa revelou as características comportamentais relatadas a seguir:

Cerca de 91% dos que participaram do treinamento de capacitação em ABPE julgaram como ótima e/ou boa a utilidade das informações recebidas no treinamento no ambiente de trabalho. Dos consultados, 8% julgaram regular e 1% não viu utilidade, no trabalho, nas informações apresentadas no curso, conforme pode ser verificado na Tabela 5.9. Além disso, como pode ser constatado na Tabela 5.10, o nível de transferência de cerca de 81% (26% integralmente e 55% parcialmente) pode ser considerado tanto como bastante elevado quanto duvidoso. Como se verificou na avaliação da aprendizagem, a média do nível de assimilação encontra-se ligeiramente abaixo de 60% do total de pontos (média de pontuação de 5,9 para 10,0 possíveis). Não se pode afirmar com exatidão que os 60% de assimilação foram transferidos em 81%. Esses resultados podem ser explicados pelas mesmas razões expostas na avaliação de aprendizagem ao que se refere às respostas das pesquisas de opinião apresentando resultados com significados inflados.

**Tabela 5.9 – Utilidade das informações no trabalho**

Hierarquias	Percentual
Ótimo	44
Bom	47
Regular	08
Ruim	01
Total	100

Fonte: SEBRAE/ES (2002, p. 6). Adaptação própria

**Tabela 5.10 – Implantação dos conceitos e técnicas recebidas no treinamento**

Hierarquias	Percentual
Sim, de forma integral	26
Sim, de forma parcial	55
Não, ainda não houve tempo para implantação	13
Não pretendia implantar	6
Total	100

Fonte: SEBRAE/ES (2002, p. 6). Adaptação própria

Igualmente elevado foi o julgamento da contribuição do treinamento para promover a qualificação da mão-de-obra das empresas, quando 94% dos consultados responderam afirmativamente ao quesito, cujos resultados constam da Tabela 5.11. Valem aqui, igualmente, as ressalvas mostradas nos parágrafos precedentes quanto às dificuldades de obtenção de dados realísticos apenas com pesquisa de opinião.

**Tabela 5.11 – Contribuição dos conceitos e as técnicas para a qualificação da mão-de-obra**

Hierarquias	Percentual
Sim	94
Não	04
Não sabe / Não opinou	02
Total	100

Fonte: SEBRAE/ES (2002, p. 7). Adaptação própria

## 5.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

No caso do programa em foco, a avaliação dos resultados deve ser, prioritariamente, quantitativa, embora algumas variáveis qualitativas possam ser interessantes. Como exemplo de variável qualitativa, podem-se citar melhorias no relacionamento tanto interno quanto externo, conseqüentes do treinamento (no relacionamento técnico com os bancos após a aquisição de habilidades na área de finanças, por exemplo). Essas melhorias, no entanto, podem e devem ser medidas quantitativamente. Os indicadores mais visíveis, todavia,

podem ser relacionados com ganhos de produtividade que ocasionam incrementos no volume de vendas (receitas) e/ou redução de custos de produção.

O atual modelo de avaliação utilizado pelo SEBRAE/ES refere-se a esses indicadores em sua pesquisa denominada *pesquisa de efetividade*. A metodologia de coleta de dados baseada exclusivamente em pesquisa de opinião, contudo, é insuficiente para expressar com exatidão a medida do desempenho (ver questionário no Anexo A). No Apêndice A é apresentada uma proposta de adequação deste instrumento em que se acrescentam quesitos quantitativos para a avaliação de comportamento e de resultados.

Para exemplificar, tomem-se os dados da última pesquisa do SEBRAE/ES mostrados na Tabela 5.12. Percentuais similares contemplam a resposta afirmativa e aquela que expressa o desconhecimento ou recusa em responder (ausência de controles) à questão do incremento de receita ou redução de custos (44% e 45%, respectivamente). Dos consultados pela pesquisa, 11% responderam negativamente.

**Tabela 5.12 – Resultados do treinamento na empresa**

Em decorrência de sua participação no curso ABPE, sua empresa apresentou aumento de receita ou redução de custos? (Somente para pessoa jurídica)	Percentual
Sim	44
Não	11
Não sabe/Não respondeu	45
Total	100

Fonte: SEBRAE/ES (2002, p. 8). Adaptação própria

Embora apenas 26% dos egressos do curso de ABPE tenham afirmado na mesma pesquisa a implantação integral dos conceitos e técnicas do curso nas empresas, cerca de 81% declararam a implantação integral ou parcial. Não parece razoável que aproximadamente a metade desse percentual tenha desconhecimento de indicadores tão importantes, como o valor da receita ou os custos de sua empresa, conceitos exaustivamente discutidos no curso.



Tais fatos constatarem que a metodologia do atual modelo de avaliação do SEBRAE/ES carece de aperfeiçoamento para que possa expressar com mais realismo a medida dos resultados avaliados.

A alternativa para a avaliação desses indicadores é a consulta aos registros contábeis das empresas (balancetes, por exemplo) para a obtenção de dados mais qualificados. A grande dificuldade para a qualidade da avaliação com esses indicadores é que grande parte das microempresas possui muitas operações informais, quando não estão totalmente na informalidade. Para um pesquisador independente, essa é uma barreira quase intransponível. Torna-se menos dramática para o SEBRAE/ES devido ao grau de confiança entre essa instituição e as microempresas. Na falta de registros contábeis, a pesquisa poderá utilizar os arquivos e, quando possível, os relatórios gerenciais.

## 5.7 USO E DISSEMINAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados para decisões quanto ao planejamento do programa de capacitação em ABPE, bem como outros programas aderentes oferecidos pelo SEBRAE/ES e outras entidades correlatas. Além disso, a análise dos resultados poderá acarretar decisões de ajustamentos operacionais do programa de treinamento, desde o ambiente físico e estrutura de apoio até aos aspectos relativos ao material didático, à proposta pedagógica, instrutória, etc. Da mesma forma, o uso dos resultados da avaliação poderá implicar decisões de caráter estratégico, podendo acarretar modificações na estrutura do programa de capacitação, principalmente quanto à questão da avaliação de aprendizagem que poderá implicar revisão da sua estrutura, bem como a estrutura de outros programas com as mesmas características, tais como, o de Matemática Financeira, Iniciando um Pequeno Grande Negócio, etc.

A disseminação dos resultados poderá ser por relatórios técnicos e gerenciais. Os resultados da pesquisa de reação devem ser disseminados imediatamente, visto que seu uso envolve aspectos operacionais que requerem respostas gerenciais imediatas.

Em síntese, os resultados da pesquisa mostraram que o usuário do programa de capacitação em Administração Básica de Pequenas Empresas, ministrado na sede do SEBRAE/ES, é predominantemente mulher, com idade média de 34 anos, com nível de escolaridade de 2.º grau, microempresária, cuja área de atuação é a comercial e a decisão de capacitação foi própria. Mais da metade dos usuários desconhece com clareza os objetivos do programa, esperando, todavia, aperfeiçoar-se e/ou aprender técnicas de administração. Esses usuários declaram, previamente, possuir conhecimento regular, fraco ou nenhum conhecimento sobre os temas tratados no conteúdo do programa. Pretendem implantar imediatamente o tópico cálculo do preço de venda, seguido de planejamento empresarial e quase 80% estavam trabalhando no momento da pesquisa. A reação ao programa é muito positiva e a avaliação da aprendizagem demonstrou um nível médio de assimilação com elevado grau de dispersão.

Na avaliação de resultados, utilizando-se dados coletados pelo SEBRAE/ES, verificou-se um elevado grau de resultados positivos (incremento na receita e/ou decréscimo de custos) que não foram quantificados. É necessário que sejam complementados com dados quantitativos (valores das receitas e dos custos levantados dos registros das empresas) para que se possam confirmar as informações fornecidas pelos pesquisados. Os resultados oriundos da pesquisa de opinião não parecem muito compatíveis com o nível de assimilação. Por outro lado, o levantamento desses dados de forma independente fica muito prejudicado devido ao formato legal e operacional (informalidade) das microempresas. De qualquer modo, no próximo capítulo, serão apresentadas e comentadas sugestões que, se implantadas, poderão solucionar os obstáculos ora relatados.

## 6 CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão expostas as conclusões do trabalho, tendo em vista os objetivos definidos no Capítulo 1 e os procedimentos levados a efeito e relatados nos capítulos precedentes. Além disso, serão também apresentadas sugestões para trabalhos correlatos futuros.

### 6.1 CONCLUSÕES GERAIS

A revolução das comunicações e da tecnologia acelerou a fase mais recente da globalização. Isso acarretou duas principais ocorrências que, combinadas, implicam consequências muitas vezes perversas do ponto de vista social: a modernização e a automação, que trazem a desmobilização de mão-de-obra nem sempre preparada para essas tecnologias dos novos tempos e expõem as pequenas empresas a uma corrida em busca dos ajustamentos necessários à sua sobrevivência, às vezes, desproporcional à sua capacidade de adaptação visto que esses ajustamentos às novas tecnologias e processos requerem investimentos consideráveis tanto na modernização de equipamentos como também na dos processos, habilidades operacionais e de gestão. Trabalhadores e microempresas são os elementos mais vulneráveis nesse processo. Várias organizações (governamentais, empresariais e de trabalhadores) vêm atuando no apoio aos ajustes para que os seus efeitos mais sensíveis, como o desemprego elevado e a alta mortalidade de micro e pequenas empresas, sejam menores. O SEBRAE é uma das instituições que atuam no apoio técnico às micro e pequenas empresas, ofertando serviços, inclusive de educação empresarial.

Um dos seus programas é o treinamento em Administração Básica para Pequenas Empresas, que busca a capacitação gerencial de micro e pequenos empresários com os propósitos antes citados. A avaliação desses programas tem por objetivos sua adequação constante e a constatação de que dão os resultados esperados (desenvolvimento das micro e pequenas empresas). A metodologia avaliativa utilizada atualmente pelo SEBRAE/ES, adequada para o gerenciamento operacional do programa, carece de uma certa abordagem teórica que lhe dê mais consistência para a tomada de decisões de caráter estratégico, de mais longo prazo.

A contribuição que este trabalho oferece para a melhoria do processo avaliativo do SEBRAE/ES, mediante a proposição de um modelo alternativo de avaliação, apoiado em base científica e validado pela aplicação de novos instrumentos de coleta de dados ou pela utilização de dados coletados pelo próprio SEBRAE/ES, representa um avanço no sentido de que os resultados da avaliação empreendida por esse modelo alternativo demonstrem a confiabilidade do processo e levem a decisões estratégicas de fato.

Com base na literatura que trata da modelagem de avaliação de projetos sociais e educacionais, exposta e discutida no Capítulo 2, identificou-se os modelos que permitiram, após a caracterização do atual processo de avaliação do SEBRAE/ES, realizada no Capítulo 3, em que se identifica, analisa e expõe as suas principais falhas, tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista prático, a descrição e o projeto de um modelo de avaliação de educação empresarial (no Capítulo 4) que atendessem aos requisitos da nova sistemática avaliativa proposta para os cursos de Capacitação Empreendedora do SEBRAE/ES, com foco no curso de Administração Básica para Pequenas Empresas.

Estabelecido o modelo, realizou-se uma aplicação preliminar (Capítulo 5) em que se pode observar e analisar os resultados da aplicação de forma positiva.

Expõe-se, a seguir, uma síntese de todos os aspectos do trabalho que justificam as conclusões de cada fase (ou nível) de avaliação, com a utilização do modelo, na visão da nova sistemática proposta.

As grandes empresas, no intuito de incrementar a produtividade ou adotar novas tecnologias, procedem um diagnóstico prévio das necessidades de capacitação de pessoal para contratarem ou promoverem o treinamento. Micro e pequenas empresas dificilmente procedem dessa maneira. Uma avaliação diagnóstica do pessoal inscrito nos programas de capacitação do SEBRAE/ES teve o propósito de suprir essa lacuna, possibilitando a adaptação de seus programas ao perfil do público alvo.

Viu-se que os princípios da aprendizagem estudados pela Pedagogia são fundamentais no processo de treinamento. Em se tratando de educação empresarial, pretendendo-se que o treinado adquira ou modifique comportamentos, esses princípios da Pedagogia determinam o formato do processo, isto é, o treinamento deve ser freqüente, intensivo, adequado aos métodos e contínuo. O aferimento de seus resultados (sua avaliação), portanto, deve ser sistemático e o desenho de um modelo para essa função deve procurar facilitar essa característica.

Considerando-se que a avaliação é uma ferramenta gerencial, verificou-se que há duas abordagens possíveis do gerenciamento de projetos: a gestão por objetivos e a gestão por processos. Essas abordagens determinam o projeto dos modelos de avaliação, ou seja, indicam um enfoque dedutivo no primeiro caso e um enfoque indutivo no segundo. A utilização dos modelos lógicos na estruturação do modelo de avaliação mostrou-se muito útil, visto que, como representam graficamente as relações lógicas dos quatro componentes de um programa (as atividades, os efeitos da transferência, os resultados intermediários e os resultados finais), a percepção da estrutura do modelo pode ser visual. Dos três tipos de modelos lógicos discutidos, o LFA (ou MML), o PLM e o RBM, decidiu-se pela utilização do primeiro

(Modelo de Marco Lógico - MML) não só por ser o mais difundido, mas também por se mostrar mais adequado ao foco analítico do trabalho, da mesma maneira que a decisão de utilizar o modelo de Kirkpatrick foi calcada em sua utilização generalizada dentre os vários modelos de avaliação de educação empresarial utilizados atualmente. O modelo alternativo incorpora uma quinta etapa (nível) aos quatro níveis de avaliação do modelo Kirkpatrick, ou seja, incorpora uma avaliação diagnóstica precedente às de reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

A importância estratégica da avaliação pode ser ajuizada pela relevância que o Estado, preocupado com a educação para o trabalho, confere à metodologia para a efetivação dos programas de treinamento e desenvolvimento de trabalhadores como parte das políticas públicas no campo social, como é o caso do PLANFOR.

O SEBRAE comunga com a mesma preocupação. Embora não proponha qualquer tipo específico de modelo de avaliação, expôs o seu pensamento sobre o assunto na categorização dos processos avaliativos na obra intitulada *Referenciais para uma Nova Práxis Educacional*, em edição própria da Série Documentos, já que a educação empresarial é parte de suas estratégias, como pode ser constatado no seu Direcionamento Estratégico, estabelecendo ações estratégicas em que um dos programas, denominado de Capacitação Empreendedora, congrega o treinamento em Administração Básica para Pequenas Empresas, focado nesse trabalho.

A avaliação deste programa de capacitação pelo SEBRAE/ES faz uso de um modelo de avaliação empírico. As deficiências metodológicas desse modelo são originadas da carência de estrutura teórica que lhe confira um caráter científico. Dessa forma, etapas muito importantes do método de avaliação educacional e da educação empresarial são desconsideradas, por exemplo, a avaliação de aprendizagem, responsável pela aferição do potencial de transferência do conteúdo assimilado vinculado ao processo de aprendizagem e,

por conseguinte, prejudicando a avaliação das etapas seguintes: a do comportamento (transferência) de médio prazo e a etapa de resultados, de mais longo prazo com uma aferição consistente. A aferição que o relatório de avaliação do SEBRAE/ES denomina de efetividade, correspondente à avaliação de comportamento (transferência) e de resultados da capacitação também é deficiente do ponto de vista do método. A coleta dos dados, embora efetuada por avaliadores externos, é realizada por instrumento de pesquisa de opinião, facilmente contaminável por questões subjetivas, como a recusa inconsciente de declarar baixos índices de transferência e resultados sofríveis por receio de ser bloqueado em planos futuros de capacitação ou, então, no caso dos empresários, o mesmo receio de declararem um investimento deficitário em termos de resultados.

A especificação e o desenho de um modelo alternativo de avaliação para o programa de capacitação em *Administração Básica para Pequenas Empresas*, oferecido pelo SEBRAE/ES, que supere essas deficiências, utilizou-se das categorias do modelo de Kirkpatrick e a hierarquia dos modelos lógicos. Como já foi dito, das três alternativas de modelos lógicos, optou-se pelo Modelo de Marco Lógico – MML (ou *Logical Framework Analysis – LFA*) por ser mundialmente aquele de uso mais intensivo em avaliação de programas sociais e pela facilidade de enquadramento das hierarquias do modelo de avaliação de programas de educação empresarial de Kirkpatrick. O desenho do modelo alternativo contemplou cinco fases de procedimentos metodológicos para a pesquisa avaliativa: uma avaliação diagnóstica preliminar, uma avaliação de reação seguida da avaliação de aprendizagem, de comportamento (ou de transferência) e a de resultados. Kirkpatrick estabelece em seu modelo os quatro últimos estágios avaliativos.

A validação do modelo foi efetuada com a aplicação de instrumentos de pesquisa para a avaliação diagnóstica, a de reação (esta aplicada pelo SEBRAE/ES) e de aprendizagem.

As avaliações de comportamento e de resultados utilizaram dados disponíveis da última pesquisa do SEBRAE/ES.

A pesquisa diagnóstica demonstrou que o perfil típico do usuário do programa de capacitação em Administração Básica de Pequenas Empresas – ABPE, ministrado na sede do SEBRAE/ES, é majoritariamente mulher, com idade média de 34 anos, nível de escolaridade de 2.º grau e microempresária, originária da área metropolitana da Grande Vitória. Sua atuação funcional predominante é a área comercial da empresa e foi própria a decisão de recorrer ao treinamento de capacitação.

Mais da metade dos usuários não conhece com clareza os objetivos do programa, esperando, todavia, aperfeiçoar-se e/ou aprender técnicas de administração. O conhecimento prévio dos assuntos a serem tratados no conteúdo varia de regular a nenhum. Os usuários pretendem implantar imediatamente o tópico cálculo do preço de venda, seguido de planejamento empresarial e quase 80% se encontravam em atividade no momento da pesquisa. A reação ao programa é muito positiva, com altos índices de satisfação.

A avaliação de aprendizagem demonstrou um nível médio de assimilação do conteúdo, com elevado grau de dispersão, explicável ao se analisar o perfil do treinando obtido pela avaliação diagnóstica.

De qualquer modo, segundo a bibliografia específica<sup>5</sup> do assunto e especialistas em avaliação de aprendizagem consultados, a metodologia ideal de aplicação do instrumento de pesquisa (o teste) determina que essa deve ocorrer durante o treinamento, com questões objetivas avaliando o nível da assimilação de cada módulo.

---

<sup>4</sup> Afonso (2000), Álvares Méndez (2002), Depresbiteris (1999), Esteban (2001), Hoffmann (1993 e 1993), Lima (1994), Luckesi (1999), Moretto (2001), Perrenoud (1999), Sant'anna (1995).



Isso requer ajustes na estrutura metodológica do programa de treinamento e no seu cronograma (carga horária), mas possibilitaria a identificação, no período da aprendizagem, dos pontos fortes e pontos fracos de cada módulo e possibilidade imediata de sua revisão.

A análise de resultados apresentada no Capítulo 5 provém de dados de domínio do SEBRAE/ES repassados para a pesquisa. Do ponto de vista do novo modelo, esses dados foram considerados insuficientes ou incompletos. Conforme já comentado, os dados disponíveis são oriundos de pesquisas de opinião para quesitos de expressão quantitativas, como receitas, custos, etc.

Essas informações necessitam de comprovação científica mediante pesquisas efetuadas nos registros contábeis ou gerenciais para se aferir com mais precisão as movimentações de resultados.

Por outro lado, o levantamento completo e suficiente dos dados por pesquisador independente fica muito prejudicado devido ao formato legal e operacional (informalidade) das microempresas. Devido ao intenso relacionamento entre o SEBRAE/ES e as microempresas locais, há um clima positivo e de confiança mútuos que favorece a coleta de dados.

A avaliação diagnóstica, principalmente, demonstrou que o curso de ABPE possui potencial para ser reformulado em sua estrutura. Parece interessante, por exemplo, uma adequação ao público que pode ser muito simples e trazer muitos benefícios.

Segmentar o curso (e outros correlatos e complementares) em ABPE – I, mais direcionado para o público com nível de escolaridade entre o primeiro e segundo graus, e em ABPE – II, dirigido ao público de segundo grau e superior. Esse último procedendo a um transpasse (*overlapping*) com o pessoal com nível de segundo grau.

## 6.2 SUGESTÕES

Uma reflexão mais atenta sobre os resultados da pesquisa pode implicar uma visão bem mais sistêmica da atuação do SEBRAE/ES do que a realidade implícita. Impactos e rebatimentos num planejamento estratégico local seriam imediatos, desde que se vincule o planejamento orçamentário da instituição aos níveis dos planejamentos operacionais e se destaque o planejamento estratégico no plano empresarial.

Um exemplo desse procedimento com a utilização dos resultados da pesquisa avaliativa poderia ser a integração sistêmica dos diferentes programas de capacitação e consultorias numa escala hierárquica, ou seja, tomando-se, por hipótese, o ABPE (poderia ser o IPGN ou outro curso), como base de um programa de educação empresarial, poderia ser estabelecida uma seqüência hierárquica de complementação com outros cursos e consultorias (importantíssimo) que auxiliariam a microempresa na aplicação (transferência) da aprendizagem. Os resultados seriam a consequência. Esse processo tem de ter monitoramento e avaliação contínua. Os dados (contábeis e/ou gerenciais) necessários para o monitoramento e avaliação estariam, assim, sendo coletados de maneira confiável e disponíveis para a equipe de avaliação que realimenta as equipes de consultores e de educação empresarial com informações contínuas (não mais anualizadas).

O ABPE seria, dessa forma, parte de um programa de desenvolvimento. Imediatamente poderia ser complementado com, por exemplo, algo como um ABPE-Informatizado, em que as técnicas e ferramentas repassadas se transformem, no ambiente do próprio curso, em planilhas eletrônicas aplicativas, aliadas às possibilidades de adensamento com os cursos complementares (Matemática Financeira, Marketing, etc.), incrementando o processo de transferência e estabelecendo um verdadeiro programa de desenvolvimento

empresarial para micro e pequenas empresas, em consonância com a equipe de consultores, com os programas e eventos de fomento comercial, etc.

Assim, partindo-se da hipótese de um interesse genuíno no desenvolvimento das microempresas, uma nova matriz de desenvolvimento empresarial pode ser desenhada a partir da capacitação sistêmica que inclua, conforme citado, outras atividades do SEBRAE/ES, inclusive eventos de fomento comercial, como as feiras e missões de negócios. Isso requer um mecanismo de avaliação mais complexo do que o atual modelo do SEBRAE/ES. Um programa dessa magnitude sem monitoramento e avaliação torna-se, rapidamente, um sumidouro de recursos. O modelo proposto neste trabalho pode ser adequado na avaliação desses outros serviços e de ações estratégicas.

### 6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Baseados no que foi apresentado neste estudo, outros trabalhos poderão ser elaborados focando, por exemplo, a avaliação de aprendizagem. A modelagem dessa avaliação pode requerer um nível de sofisticação que justificaria um estudo específico.

Muito importante poderia ser a aplicação dos cinco níveis de avaliação do modelo projetado para a nova sistemática de avaliação do treinamento em ABPE em uma mesma turma. Neste caso, a verificação da pertinência das dicotomias observadas entre as avaliações diagnóstica e de aprendizagem (primeiro e terceiro níveis do modelo projetado) com as avaliações de comportamento e resultados (quarto e quinto níveis) realizadas pelo SEBRAE/ES poderão ser confirmadas ou rejeitadas.

## REFERÊNCIAS

AIRASIAN, Peter W.; WOLF, Richard M.; HALLER, Emil J. **Avaliação educacional: planejamento, análise de dados, determinação de custos**. Petrópolis: Vozes, 1977.

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação educacional: regulação e emancipação**. São Paulo: Cortez, 2000.

ÁLVAREZ MÉNDEZ, J. M. **Avaliar para conhecer, examinar para excluir**. Porto Alegre: Artmed Editora Ltda., 2002.

ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; BARBA ARAGÓN, M. I.; SANZ VALLE, R. **Efectividad y rentabilidad de la formación de directivos**. Ponencia presentada en el *XI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE)*, Zaragoza, Septiembre de 2001.

ARRUDA, José Jobson de Andrade. **Revolução industrial e capitalismo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984

AZEVEDO, José Francisco de. Por que as empresas precisam de empregados cada vez mais autônomos. **Tecnologia Hoje**: Revista Eletrônica Editada por IETEC – Instituto de Ensino Tecnológico. Disponível em: <[www.techoje.com.br/](http://www.techoje.com.br/)>. Acesso em 09 mar.2003.

BARBA ARAGÓN, M. I.; ARAGÓN SÁNCHEZ, A.; SANZ VALLE, R. **La inversión en formación de vendedores y su efecto sobre los resultados de la empresa**. Trabajo presentado en el *XII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE)*, Palma de Mallorca (España), Septiembre de 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.

BOOG, Gustavo G. (Coordenador) et al. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BONNIOL, Jean-Jacques; VIAL, Michel. **Modelos de avaliação: Textos Fundamentais**. Porto Alegre: Artmed Editora Ltda., 2001.

BORGES, Mário Sérgio Azevedo; SOUZA, Marta Ubema Miranda de; WICKERT, Maria Lucia Scarpini. **Referenciais para uma nova práxis educacional**. 2. ed. Brasília: Edição Sebrae, 2001.

BUVINICH, Manuel Juan Rojas Ferramentas para o desenho e implementação de monitoramento e avaliação de projetos e programas sociais. **Cadernos de Políticas Sociais**, Brasília - DF: UNICEF, n. 10, 1999.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. Aprendizagem organizacional 'versus' estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, abr./jun. 1981.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

COLEMAN, Gilroy. Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects. **Project Appraisal**, Surrey (England): Beach Tree Publishing, n. 4, p. 251-259, 1987.

DEPRESBITERIS, Léa. **Avaliação em três atos**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1999.

ESTEBAN, Maria Teresa (org.). **Avaliação: uma prática em busca de novos sentidos**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA DE CARVALHO, L. C. T&D estratégicos. BOOG, Gustavo G. (Coordenador) et al. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

FREITAS, Luiz Carlos (Organizador) et al. **Avaliação: Construindo o Campo e a Crítica**. Florianópolis: Editora Insular, 2002.

GALINDO, Graciela. **Evaluación y seguimiento de proyectos sociales: el enfoque humanista**. Pátzcuano (México): CREFAL, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

PLANFOR – Plano nacional de qualificação do trabalhador. **Guia do PLANFOR 2001**. Brasília-DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2001.

HEYER, Molly den. **The development of a temporal logic model**. 2001. Master's Thesis (em ciências sociais) - Faculty of Graduates Studies: University of Guelph, Guelph, 2001.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliar para promover: as setas do caminho**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Mediação, 2002.

\_\_\_\_\_. **Avaliação & desafio: uma perspectiva construtivista**. 12. ed. Porto Alegre: Educação & Realidade, 1993.

\_\_\_\_\_. **Avaliação mediadora**: uma prática em constituição da pré-escola à universidade. 3. ed. Porto Alegre: Educação & Realidade, 1993.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro Salles. **Dicionário houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating training programs**: The four levels. San Francisco CA: Berret-Koehler Publishers Inc., 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

LIMA, Adriana de Oliveira. **Avaliação escolar**: julgamento x constituição?. Petrópolis: Vozes, 1994.

LIMA, Marco Antônio Martins. **Avaliação de programas de educação empresarial**: o modelo de Kirkpatrick aplicado a programa externo em pequena empresa. 2000. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2000.

LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

MINISTÉRIO da Educação e Cultura. **Metodologia para avaliações de materiais de ensino**. Brasília, 1978.

MORAES, Antônio Ermírio de. Educação e Emprego. **Tecnologia Hoje**: Revista Eletrônica Editada por IETEC – Instituto de Ensino Tecnológico. Disponível em: <[www.techoje.com.br/](http://www.techoje.com.br/)>. Acesso em 09 mar. 2003.

MORETTO, Vasco Pedro. **Prova**: Um momento privilegiado de estudo não um acerto de contas. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

NOLL, Vitor H. **Introdução às medidas educacionais**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação**: da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas. Porto Alegre: Artmed Editora Ltda., 1999.

PHILLIPS, J. J. **Handbook of training evaluation and measurements methods**. Houston (Texas): Gulf Publishing, 1997.

SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que avaliar ?**: como avaliar? Critérios e instrumentos. Petrópolis (RJ): Vozes, 1995.

SEBRAE - **Direcionamento estratégico 1999 – 2000**. Série Documentos. Brasília–DF: Edição SEBRAE, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pequenos negócios e desenvolvimento**: propostas de políticas públicas para a Redução da Desigualdade e Geração de Riquezas, Rio de Janeiro: IETS, 2002.

\_\_\_\_\_ **Pesquisa:** fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Brasília-DF: Edição SEBRAE, 1999.

\_\_\_\_\_ **Avaliação de efetividade dos produtos SEBRAE:** referente ao ano de 2001, Vitória: mar. 2002.

\_\_\_\_\_ < [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) > Acesso em 05.fev. 2003.

\_\_\_\_\_ < [www.sebraees.com.br](http://www.sebraees.com.br) > Acesso em 05.fev. 2003.

SHADISH, William R.; COOK, Thomas D.; LEVITON, Laura. **Foundations of program evaluation:** theories of practice. Newbury Park: Sage Publications, 1991.

SCHILLING, Voltaire. Globalização, ontem e hoje. **História.** Porto Alegre: Terra Networks SA, 2002 Disponível em: < [www.terra.com.br/](http://www.terra.com.br/) >. Acesso em 21 fev.2003.

TINKELMAN, Sherman N. **Melhorando os testes na sala de aula:** um manual de procedimento na elaboração de testes para o professor. Rio de Janeiro: Programa de Publicações Didáticas / USAID, 1967.

TRUELOVE , S. **Training in practice.** Oxford: Blackwell Publishers, 1997.

VASCONCELLOS, Celso dos S. Avaliação: concepção dialética libertadora do processo de avaliação escolar. **Cadernos Pedagógico do Libertad,** São Paulo: Libertad, v. 3, 1995.

## **APÊNDICES**



## **APÊNDICE A**

1. Pesquisa prévia - avaliação diagnóstica do ABPE
2. Pesquisa – avaliação de aproveitamento do ABPE
3. Avaliação de efetividade em ABPE – questionário adaptado

### PESQUISA PRÉVIA – AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DO ABPE

Data do Preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Data do Treinamento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Telefones de Contato: (\_\_\_\_) \_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Município: \_\_\_\_\_

**AO SE INSCREVER PARA O TREINAMENTO EM ABPE, COMO A SITUAÇÃO DO SR.(A) SE ENQUADRA NOS QUESITOS A SEGUIR?**

#### I – PERFIL PROFISSIONAL

**1. No seu trabalho, o Sr.(a) é:**

<input type="checkbox"/> O proprietário ▼	<input type="checkbox"/> Empregado ▼	<input type="checkbox"/> Procurando emprego ▼	<input type="checkbox"/> Sem emprego, vai abrir próprio negócio. ▼
A empresa possui quantos empregados? _____		Caso o Sr. procura emprego ou indicou que vai abrir próprio negócio, quantos empregados tinha a empresa de seu último emprego? _____	

**2. Na sua função na empresa o Sr.(a) trabalha em qual área? Se procura emprego ou vai abrir seu negócio, marque as funções desempenhadas no último emprego. (marcar mais de uma alternativa, se for o caso):**

- ☐ Área de vendas/comercialização.     
 ☐ Área financeira/cobrança.     
 ☐ Compras/almoxarifado.  
☐ Contabilidade/patrimônio     
 ☐ Outra área (citar) \_\_\_\_\_

**3. A decisão de participar do treinamento foi:**

- ☐ Iniciativa própria (estou pagando o curso).     
 ☐ Da empresa onde trabalha (a empresa está pagando)

#### II – PERFIL DE EXPECTATIVAS

**1. Qual a sua principal expectativa deste curso?**


**2. Das alternativas abaixo, qual afirmação está mais próxima do seu entendimento do OBJETIVO do curso?**  
[marcar apenas uma alternativa]

- ☐ Passar conhecimento sobre os problemas da pequena empresa para melhorar o desempenho financeiro.  
☐ Passar informações sobre os problemas da pequena empresa para administrar melhor as vendas.  
☐ Passar informações sobre como administrar os problemas da pequena empresa para melhorar o desempenho econômico.  
☐ Passar informações sobre como administrar uma pequena empresa para facilitar resolver os problemas.  
☐ Passar informações sobre como administrar uma pequena empresa para facilitar resolver os problemas de compras e vendas.

**3. Qual o seu conhecimento atual dos seguintes itens e conceitos na administração de um pequeno negócio?**  
[marcar com X em cada linha da tabela]

ITENS / CONCEITOS	Conhecimento Muito Bom	Conhecimento Bom	Conhecimento Regular	Conhecimento Fraco	Nenhum Conhecimento
PLANEJAMENTO DA EMPRESA					
MARKETING – ADMINIST. MERCADOLÓGICA					
CÁLCULO DO CAPITAL DE GIRO					
CLASSIFICAÇÃO ABC DE ESTOQUES					
FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA					
CONTROLE DE CUSTOS					
ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL					
CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA					
CONTROLES GERENCIAIS					

4. Qual a importância destes itens / conceitos para sua aprendizagem sobre Administração Básica para Pequena Empresa?

ITENS / CONCEITOS	ESCOLHER TRÊS ITENS MAIS IMPORTANTES [marcar com X até três itens]	INDICAR A ORDEM DE IMPORTÂNCIA [1 para o item mais importante para sua aprendizagem, 2 para segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante]
PLANEJAMENTO DA EMPRESA		
MARKETING – ADMINIST. MERCADOLÓGICA		
CÁLCULO DO CAPITAL DE GIRO		
CLASSIFICAÇÃO ABC DE ESTOQUES		
FLUXO DE CAIXA DA EMPRESA		
CONTROLE DE CUSTOS		
ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL		
CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA		
CONTROLES GERENCIAIS		

III – PERFIL DE APLICAÇÕES

1. Na tabela a seguir, como o Sr.(a) espera aplicar os conhecimentos adquiridos (marcar quantos itens quiser)

MÓDULOS DO ABPE	IMPLANTAR NA EMPRESA EM (MESES)					NÃO VAI IMPLANTAR	
	1 MES	2 MESES	3 MESES	4 MESES	MAIS DE 4	JÁ TEM	SEM EMPREGO
PLANEJAMENTO							
MARKETING–ADM. MERCADOLÓGICA							
CÁLCULO DO CAPITAL GIRO							
CLASSIF. ABC DE ESTOQUES							
FLUXO DE CAIXA							
CONTROLE DE CUSTOS							
ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL							
CÁLCULO PREÇO DE VENDA							
CONTROLES GERENCIAIS							

IV – PERFIL PESSOAL

1. **Sexo**            1. ( ) Masculino            2. ( ) Feminino            2. **Idade:** \_\_\_\_\_ [Anos completos em 2003]

3. Qual sua escolaridade (indicar o grau que você está cursando ou o último que você concluiu)? [marque uma alternativa]

1. ( ) 1º grau até 4ª incompleta            2. ( ) 1º grau com a 4ª completa            3. ( ) 1º grau até 8ª incompleta  
 4. ( ) 1º grau completo            5. ( ) 2º grau incompleto            6. ( ) 2º grau completo  
 7. ( ) 3º grau (superior) incompleto            8. ( ) 3º grau (superior) completo            9. ( ) pós-graduação

4. **Você atualmente está trabalhando?**            1. [ ] Sim            2. [ ] Não

5. Qual sua atual situação no mercado de trabalho? [marque só uma resposta]

1. ( ) Nunca trabalhei – estou procurando o 1º emprego.            9. ( ) Servidor(a) público(a) estatutário(a) (com ou sem estabilidade, militar ou civil).  
 2. ( ) Desempregado há \_\_\_\_\_ meses.            10. ( ) Autogestionado(a) / cogestionado(a) (empregados que assumiram a gestão da empresa).  
 3. ( ) Trabalhador(a) autônomo(a).            11. ( ) Estagiário(a) remunerado(a).  
 4. ( ) Microempresário (a) / produtor(a) rural.            12. ( ) Trabalhador(a) não remunerado(a) (trabalho familiar, aprendiz, estagiário não remunerado, dona de casa, etc.).  
 5. ( ) Empregado(a) assalariado(a) **com registro** em carteira profissional            13. ( ) Outra situação. Qual?  
 6. ( ) Empregado(a) assalariado(a) **sem registro** em carteira profissional. \_\_\_\_\_  
 7. ( ) Profissional liberal (médico, dentista, advogado, etc.) **com** empregado(s). \_\_\_\_\_  
 8. ( ) Profissional liberal (médico, dentista, advogado etc.) **sem** empregado(s).

**PESQUISA – AVALIAÇÃO DE APROVEITAMENTO DO ABPE**

Data do Preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Data do Treinamento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Telefones de Contato: (\_\_\_\_) \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Município : \_\_\_\_\_

**I – VISÃO GERAL DA EMPRESA****1.1 – Das alternativas abaixo, qual a única que possui somente os itens da análise externa de uma organização?**

- a) ( ) Setor e mercado, concorrentes e equipamentos.
- b) ( ) Concorrentes, sindicatos e tecnologia.
- c) ( ) Política e regulamentação, macroeconomia e informatização.
- d) ( ) Mercado, comunidade e o modelo de gestão.
- e) ( ) Nenhuma das alternativas anteriores.

**II – ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA****2.1 – Das alternativas abaixo, qual delas pode ser considerada como o conceito de Mercado?**

- a) ( ) Conjunto de relações comerciais, envolvendo consumidores, concorrentes e governo para a compra e venda de mercadorias.
- b) ( ) Conjunto de relações comerciais, envolvendo consumidores, concorrentes e governo para a compra e venda de serviços diversos.
- c) ( ) Conjunto de relações comerciais, envolvendo consumidores, concorrentes e logística para a compra e venda de mercadorias..
- d) ( ) Conjunto de relações comerciais, envolvendo consumidores, concorrentes e fornecedores para a compra e venda de mercadorias e serviços.
- e) ( ) Nenhuma das alternativas anteriores.

**2.2 – Das alternativas abaixo, qual a única que possui somente os itens do composto mercadológico de uma organização?**

- a) ( ) Produto, preço e ponto de venda.
- b) ( ) Produto, propaganda (promoção) e bancos.
- c) ( ) Atendimento de vendas, produto e qualidade.
- d) ( ) Preço, desconto de duplicata e promoção.
- e) ( ) Nenhuma das alternativas anteriores.

**III – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA****3.1 – Das alternativas abaixo, qual delas representa o significado de Capital de Giro**

- a) ( ) É o dinheiro da empresa que fica nos bancos até ser usado.
- b) ( ) É o dinheiro que a empresa usa para pagar os fornecedores.
- c) ( ) É o dinheiro que a empresa usa para ter estoques.
- d) ( ) É o dinheiro que a empresa usa para financiar os clientes.
- e) ( ) É o dinheiro no caixa e nos bancos somado ao que usa para ter estoques e para financiar os clientes.

**3.2 – Das alternativas abaixo, qual delas representa o significado de Classificação ABC de Estoques?**

- a) ( ) Classificação das mercadorias no estoque para vendas.
- b) ( ) Classificação das mercadorias compradas no estoque.
- c) ( ) Classificação das mercadorias conforme suas quantidades e valores.
- d) ( ) Classificação das mercadorias vendidas que estão no estoque.
- e) ( ) Nenhuma das alternativas anteriores.

**VIDE VERSO. ▼**

**3.3 – Das alternativas abaixo, qual delas representa o significado de Fluxo de Caixa?**

- a) ( ) Total do dinheiro que entra no caixa da empresa num período de tempo.
- b) ( ) Total do dinheiro que fica no caixa da empresa num período de tempo.
- c) ( ) Total do dinheiro que sai do caixa da empresa num período de tempo.
- d) ( ) Total do dinheiro que entra e sai do caixa da empresa num período de tempo.
- e) ( ) Nenhuma das alternativas anteriores.

**3.4 – Das alternativas abaixo, qual delas representa o significado de Custos.**

- a) ( ) Total do dinheiro que sai da empresa.
- b) ( ) Total de pagamentos a fornecedores.
- c) ( ) Correspondem a benefícios que compõem o processo de produção, quando são pagos.
- d) ( ) Correspondem a benefícios que compõem o processo de produção, antes mesmo de estarem pagos.
- e) ( ) Nenhuma das alternativas anteriores.

**3.5 – Sobre os conceitos de Administração Patrimonial, qual das alternativas abaixo possui um significado correto?**

- a) ( ) Patrimônio Líquido é o Ativo Total menos Passivo Total.
- b) ( ) Patrimônio Líquido é o Passivo Total menos Ativo Total.
- c) ( ) Endividamento Total é o Passivo Total dividido pelo Ativo Total.
- d) ( ) Rentabilidade do Patrimônio Líquido é Lucro dividido por Custo.
- e) ( ) Nenhuma das alternativas anteriores está correta.

**3.6 – Das alternativas abaixo, qual delas representa o significado de Preço de Venda.**

- a) ( ) Valor igual aos dos custos totais de produção.
- b) ( ) Valor igual aos dos custos de produção acrescidos do lucro.
- c) ( ) Valor que se consegue vender o produto/serviço.
- d) ( ) Valor igual aos dos custos totais de produção mais os impostos.
- e) ( ) Nenhuma das alternativas anteriores está certa.

**IV – CONTROLES GERENCIAIS****4.1 – Das alternativas abaixo, qual delas representa o significado de Controles Gerenciais.**

- a) ( ) Controles feitos pelo proprietário ou pelo gerente.
- b) ( ) Tabelas usadas pelo proprietário para controlar o gerente.
- c) ( ) Tabelas usadas para controlar as contas, saldos, estoques, etc.
- d) ( ) Tabelas usadas para controlar os empregados, o contador, etc.
- e) ( ) Nenhuma das alternativas anteriores está correta.

# **AVALIAÇÃO DE EFETIVIDADE EM ABPE – INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE DADOS**

Responsável pela entrevista : \_\_\_\_\_ Data : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Empresa / pessoa física entrevistada: \_\_\_\_\_ Fone contato: ( ) \_\_\_\_\_  
 ( ) Pessoa jurídica ( ) Pessoa física Município : \_\_\_\_\_

## **1. Quais módulos do Curso em ABPE o Sr(a). frequentou?**

- ( ) Visão Global de uma Empresa - Completo  
 ( ) Visão Global de uma Empresa - Parcial  
 ( ) Administração Mercadológica/Vendas - Completo  
 ( ) Administração Mercadológica/Vendas - Parcial  
 ( ) Administração Financeira - Completo  
 ( ) Administração Financeira - Parcial  
 ( ) Cálculo do Preço de Venda - Completo  
 ( ) Cálculo do Preço de Venda - Parcial  
 ( ) TODOS - COMPLETOS

## **2. Como o Sr(a) considera o seu aprendizado no Curso em ABPE?**

- ( ) Plenamente satisfatório. ( ) Satisfatório.  
 ( ) Regular. ( ) Insatisfatório.  
 ( ) Completamente insatisfatório. Justifique: \_\_\_\_\_

## **3. Como o Sr(a). avalia o curso em ABPE, com relação aos objetivos e suas expectativas iniciais?**

- ( ) Superou as expectativas ( ) Atendeu às expectativas  
 ( ) Atendeu às expectativas parcialmente. Por quê? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não atendeu. Por que? \_\_\_\_\_

## **4. Como o(a) Sr(a). avalia:**

- Quantidade das informações recebidas  
 ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim  
 Qualidade das informações recebidas  
 ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim  
 Confiabilidade das informações transmitidas  
 ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim  
 Utilidade das informações  
 ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

## **5. A empresa (ou p.f.) teve oportunidade de viabilizar a implantação dos conceitos e das técnicas transmitidos?**

- ( ) Sim, de forma integral  
 ( ) Sim. De forma parcial. Por quê? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não, ainda não houve tempo para a implantação.  
 ( ) Não pretendia implantar. Por quê? \_\_\_\_\_

## **6. Os conceitos e as técnicas contribuíram para promover a qualificação da mão-de-obra (sua ou de sua empresa)?**

- ( ) Sim  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não sabe/Não opinou

## **7. Sobre o conteúdo programático do curso, foi possível aplicar os conceitos listados a seguir? (verificar se o cliente está utilizando as técnicas repassadas no curso)**

### **a) cálculo de capital de giro:**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **b) cálculo de prazo médio de compra e venda:**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **c) controle de fluxo de caixa:**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **d) apuração de resultados:**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **e) cálculo de custos e preço de venda:**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **f) avaliação patrimonial:**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **g) cálculo de indicadores econômicos e financeiros (liquidez, rentabilidade, grau de endividamento, etc)**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **h) controle de estoque:**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **i) estoque máximo e mínimo:**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **j) classificação ABC dos estoques:**

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

## **APLICAÇÕES**

### **8. Em decorrência de sua participação no curso, quais indicadores podem comprovar aumento de produtividade e/ou qualidade do seu produto/serviço?**

Indicador (quantidades/dia)	Meses anteriores		Mês do curso	Meses posteriores	
	2º	1º		1º	2º
Peças produz.					
Clientes atend.					
Operações realiz.(compra, venda, recebim. transportes, etc.)					
Outro ind. desempenho					

### **9. Em decorrência de sua participação no curso ABPE sua empresa apresentou aumento de receita ou redução de custos (somente para pessoa jurídica)?**

- ( ) Sim ( ) Não sabe/Não respondeu  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

Indicador (valor/mes) [R\$ 1.000]	Meses anteriores		Mês do curso	Meses posteriores	
	2º	1º		1º	2º
Receita total					
Custo total					

### **10. O (a) Sr. (a) indicaria este produto para alguma empresa ou pessoa do seu relacionamento ?**

- ( ) Sim ( ) Não sabe/Não respondeu  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### **11. Críticas e sugestões**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B

### TABELAS

**Tabela B.1 – Distribuição dos treinandos por município de origem**

<b>Municípios</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Cariacica	05	11,6	11,6
Guarapari	04	9,3	20,9
Nova Venécia	01	2,3	23,3
Serra	03	7,0	30,2
Vila Velha	10	23,3	53,5
Vitória	18	41,9	95,3
Sem informação	02	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0

<b>Municípios da Grande Vitória</b>			
Cariacica	05	11,6	11,6
Guarapari	04	9,3	20,9
Serra	03	7,0	27,9
Viana	-	0,0	27,9
Vila Velha	10	23,3	51,2
Vitória	18	41,9	93,1
Total	40	93,1	

**Tabela B.2 – Situação funcional no trabalho**

<b>Situação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Proprietário	26	60,5	60,5
Empregado	11	25,5	86,0
Sem emprego, pretende abrir o próprio negócio	06	14,0	100,0
Total	43	100,0	

**Tabela B.3 – Tamanho da empresa**

Situação na Empresa		Porte da empresa				Total
		Micro empresa	Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa	
Proprietário	Frequência	23				24
	Percentual	67,60%	2,90%			76,60%
Empregado	Frequência	6	1	2	1	10
	Percentual	17,60%	2,90%	5,90%	2,90%	29,40%
TOTAL	Frequência	29	2	2	1	34
	Percentual	85,30%	5,90%	5,90%	2,90%	100%

**Tabela B.4 – Área da função desempenhada no último emprego**

Área da Função	(%)
Área de vendas/comercialização	47,6
Área financeira/cobrança	28,6
Compras/almoxarifado	14,3
Contabilidade/patrimônio	9,5
Outra área	38,1

Nota: Resposta múltipla.

**Tabela B.5 – Decisão de buscar a capacitação**

Alternativas	Percentual Válido	Acumulado
Iniciativa própria	74,4	74,4
Da empresa onde trabalha (a empresa está pagando)	20,9	95,3
Sem informação	4,7	100,0
Total	100,0	

**Tabela B.6 – Compreensão dos objetivos do treinamento**

Alternativas	Frequência	Percentual Válido	Acumulado
<b>Correta</b>			
Informações que facilitem resolver problemas da empresa	18	41,9	41,9
<b>Erradas</b>			
Informações para melhorar o desempenho financeiro da empresa	05	11,6	11,6
Informações para melhor administração das vendas da empresa	04	9,3	20,9
Informações para melhorar o desempenho econômico da empresa	12	27,9	48,8
Informações que facilitem resolver problemas de compra e venda	03	7,0	55,8
Sem informação	01	2,3	58,1
Subtotal	25	58,1	
Total	43	100,0	100,0



**Tabela B.7 – Expectativas para o treinamento**

Descrição das Expectativas	Frequência	Percentual Válido	Acumulado (%)
Adquirir conhecimento de como abrir o próprio negócio	02	4,9	4,9
Aperfeiçoar/aprender técnicas de administração	19	46,3	51,2
Aplicar conhecimentos na empresa	03	7,3	58,5
Aprender cálculos/análise financeira	01	2,4	61,0
Conhecer funcionamento de uma pequena empresa	06	14,6	75,6
Crescimento/desempenho da empresa	05	12,2	87,8
Melhorar desempenho/postura diante as funções exercidas	03	7,3	95,1
Administrar melhor o tempo	01	2,4	97,6
Aprendizagem pessoal/melhorar conhecimentos	01	2,4	100,0
Total	41	100,0	
Sem informação	02		
Total	43		

**Tabela B.8 – Ordenamento da importância da aprendizagem dos assuntos**

Assuntos do Conteúdo Programático	Ordem de Importância (%)					
	1º	2º	3º	Subtotal	S/ Informação	Total
Planejamento da Empresa	35,7	11,9	9,5	57,1	42,9	100,0
Administração Mercadológica – Marketing	4,8	7,1	2,4	14,3	85,7	100,0
Cálculo do Capital de Giro	7,1	9,5	4,8	21,4	78,6	100,0
Classificação ABC de Estoques	0,0	4,8	2,4	7,1	92,9	100,0
Fluxo de Caixa da Empresa	2,4	4,8	14,3	21,4	78,6	100,0
Controle de Custos	4,8	26,2	26,2	57,1	42,9	100,0
Administração Patrimonial	2,4	0,0	0,0	2,4	97,6	100,0
Cálculo do Preço de Venda	2,4	7,1	7,1	16,7	83,3	100,0
Controles Gerenciais	16,7	4,8	9,5	31,0	69,0	100,0

**Tabela B.9 – Segregação por sexo**

Sexo	Frequência	Percentual Válido
Masculino	17	40,5
Feminino	25	59,5
Total	42	100,0

**Tabela B.10 – Idade**

Intervalos de Idades (anos)	Frequência	Percentual Válido	Acumulado	Idade Média Ponderada (anos)
20 – 25	06	16,2	27,9	22
26 – 30	08	21,6	46,5	28
31 – 35	07	18,9	62,8	32
36 – 40	06	16,2	76,7	39
41 – 45	04	10,8	86,0	43
46 – 50	05	13,5	97,7	48
50 – 55	01	2,7	100,0	53
Total	37	100,0		34

**Tabela B.11 – Nível de escolaridade**

Escolaridade	Frequência	Percentual Válido	Acumulado (%)
1º grau até 4ª série incompleta	01	2,3	2,3
1º grau até 8ª série incompleta	01	2,3	4,7
1º grau completo	02	4,7	9,3
2º grau incompleto	06	14,0	23,3
2º grau completo	15	34,9	58,1
3º grau (superior) incompleto	02	4,7	62,8
3º grau (superior) completo	10	23,3	86,0
Pós-graduação	05	11,6	97,7
Sem informação	01	2,3	100,0
Total	43	100,0	

**Tabela B.12 – Situação de emprego**

Atualmente trabalha	Frequência	Percentual
Sim	34	79,1
Não	06	14,0
Sem informação	03	7,0
Total	43	100,0

**Tabela B.13 – Total de pontos certos no teste**

Válidos	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Acumulado
2	02	10,0	10,0	10,0
3	02	10,0	10,0	20,0
4	04	20,0	20,0	40,0
5	03	15,0	15,0	55,0
8	05	25,0	25,0	80,0
9	03	15,0	15,0	95,0
10	01	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

1. Folheto administração básica para pequenas empresas
2. Avaliação de reação – capacitação empreendedora
3. Avaliação de efetividade em ABPE

## Administração Básica para Pequenas Empresas

### **Objetivo:**

Dotar os participantes de informações sobre as principais áreas da administração de uma pequena empresa, servindo como instrumento para que os obstáculos encontrados sejam superados com maior facilidade e ampliando, consequentemente, o horizonte de conhecimentos necessários nesta função.

### **Conteúdo Programático:**

#### **I) VISÃO GLOBAL DA EMPRESA**

- Ambiente da uma empresa
- segredo de uma empresa de sucesso
- As grandes tendências empresariais
- Empresário um agente de mudanças
- Planejamento Como Fator de Sucesso
- Qualidade: A capacidade de evoluir
- Estratégias de sobrevivência no mercado

#### **II) ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA/VENDAS**

- O que é mercado?
- Composto mercadológico
- Atendimento como fator diferencial
- Administração de vendas

#### **III) ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

- Aplicação
- Capital de Giro - Definição e Ilustração
- A importância de se administrar os estoques
- Classificação ABC dos estoques
- Níveis de Estoques - Estoque mínimo e Estoque máximo
- Controle de estoques
- Fluxo de caixa - Definição e exemplo
- Apuração de resultados - definição e exemplo
- Avaliação patrimonial

#### **IV) CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA - COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇO**

- Porque é importante conhecer os custos e formar corretamente os preços de venda?
- Cálculo do preço de venda à vista para o comércio
- Cálculo do custo da mercadoria
- Cálculo da taxa de marcação e preço de venda
- Cálculo do preço de venda à vista para a indústria
- Cálculo do preço de venda à vista para serviços
- Cálculo do preço à prazo
- Controles Gerenciais
- Outros Controles Gerenciais

**Período:** 03/02/2003 a 07/02/2003

**Horário:** 18:30 às 22:30

**A quem se destina:** Proprietários, dirigentes e gerentes de micro e pequenas empresas.

### **Metodologia:**

Aula participativa, vivência e análise de situações e experiências, discussão entre os conteúdos do curso e as funções do empresário na sociedade.


**Instrutor(es):** ALZIRO FERNANDES VALEJO DA SILVA

**Carga Horária:** 20.0 hs

**Frequência Mínima:** 80 %

**Quantidade de Vagas Iniciais:** 25

**Quantidade de Vagas Restantes:** 0

 <a href="http://www.sebraees.com.br">www.sebraees.com.br</a>	<b>AVALIAÇÃO DE REAÇÃO – CAPACITAÇÃO EMPREENDEDORA</b>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

<b>CURSO:</b>	<b>LOCAL:</b>
<b>INSTRUTOR:</b>	<b>PERÍODO:</b>

### I – AVALIAÇÃO DO CURSO

**a) Coincidência entre as suas expectativas e os objetivos e conteúdos do curso :**

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular                      ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**b) Significado do curso para seu crescimento profissional:**

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular                      ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**c) Material didático utilizado ( apostilas, textos auxiliares, recursos audiovisuais, etc):**

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular                      ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**d) Carga horária:**

( ) Adequada  
( ) Insuficiente  
( ) Excessiva

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

### II – AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO

**e) Local do curso ( sala de aula e equipamentos):**

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular                      ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**f) Lanche oferecido:**

( ) Ótimo                      ( ) Bom                      ( ) Regular                      ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**g) Atendimento pelos funcionários do SEBRAE/ES:**

( ) Ótimo                      ( ) Bom  
( ) Regular                      ( ) Ruim

**\*Se respondeu regular ou ruim, diga em que momento(ACEITA MAIS DE UMA RESPOSTA):**

( ) No atendimento telefônico                      ( ) No pagamento da inscrição  
( ) Na recepção                      ( ) No acompanhamento do curso  
( ) Na inscrição                      ( ) Outro: \_\_\_\_\_

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**CONTINUA NO VERSO** —————→

### III – AVALIAÇÃO DO INSTRUTOR

**h) Durante o curso, foram utilizados exemplos práticos da realidade da pequena empresa?**

( ) Sim ( ) Não

**i) O programa do curso foi cumprido em sua totalidade?**

( ) Sim ( ) Não

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**j) Domínio do conteúdo pelo instrutor:**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**j) Metodologia utilizada pelo instrutor:**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_ sua

**l) Facilidade de comunicação do instrutor:**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**m) Pontualidade do instrutor:**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

**n) Capacidade de motivar a participação da turma:**

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

### IV – CRÍTICAS E/OU SUGESTÕES

---

---

---

---

---

---

---

---



## AVALIAÇÃO DE EFETIVIDADE EM ABPE

Responsável pela entrevista : \_\_\_\_\_ Data : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Empresa / pessoa física entrevistada: \_\_\_\_\_ Fone contato: ( ) \_\_\_\_\_  
 ( ) Pessoa jurídica ( ) Pessoa física Município : \_\_\_\_\_

### 1. Quais módulos do Curso em ABPE o Sr(a). frequentou?

- ( ) Visão Global de uma Empresa - Completo  
 ( ) Visão Global de uma Empresa - Parcial  
 ( ) Administração Mercadológica/Vendas - Completo  
 ( ) Administração Mercadológica/Vendas - Parcial  
 ( ) Administração Financeira - Completo  
 ( ) Administração Financeira - Parcial  
 ( ) Cálculo do Preço de Venda - Completo  
 ( ) Cálculo do Preço de Venda - Parcial  
 ( ) TODOS - COMPLETOS

### 2. Como o Sr(a) considera o seu aprendizado no Curso em ABPE?

- ( ) Plenamente satisfatório. ( ) Satisfatório.  
 ( ) Regular. ( ) Insatisfatório.  
 ( ) Completamente insatisfatório. Justifique: \_\_\_\_\_

### 3. Como o Sr(a). avalia o curso em ABPE, com relação aos objetivos e suas expectativas iniciais?

- ( ) Superou as expectativas ( ) Atendeu às expectativas  
 ( ) Atendeu às expectativas parcialmente. Por quê? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não atendeu. \_\_\_\_\_

### 4. Como o(a) Sr(a). avalia:

Quantidade das informações recebidas

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

Qualidade das informações recebidas

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

Confiabilidade das informações transmitidas

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

Utilidade das informações

- ( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

### 5. A empresa (ou p.f.) teve oportunidade de viabilizar a implantação dos conceitos e das técnicas transmitidos?

- ( ) Sim, de forma integral  
 ( ) Sim. De forma parcial. Por quê? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não, ainda não houve tempo para a implantação.  
 ( ) Não pretendia implantar. Por quê? \_\_\_\_\_

### 6. Os conceitos e as técnicas contribuíram para promover a qualificação da mão-de-obra (sua ou de sua empresa)?

- ( ) Sim  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não sabe/Não opinou

### 7. Sobre o conteúdo programático do curso, foi possível aplicar os conceitos listados a seguir? (verificar se o cliente está utilizando as técnicas repassadas no curso)

#### a) cálculo de capital de giro:

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### b) cálculo de prazo médio de compra e venda:

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### c) controle de fluxo de caixa:

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### d) apuração de resultados:

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### e) cálculo de custos e preço de venda:

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### f) avaliação patrimonial:

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### g) cálculo de indicadores econômicos e financeiros (liquidez, rentabilidade, grau de endividamento, etc)

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### h) controle de estoque:

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### i) estoque máximo e mínimo:

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

#### j) classificação ABC dos estoques:

- ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Já aplicava  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### 8. Em decorrência de sua participação no curso ABPE sua empresa apresentou aumento de receita ou redução de custos (somente para pessoa jurídica)?

- ( ) Sim ( ) Ns/Nr  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### 9. O (a) Sr. (a) indicaria este produto para alguma empresa ou pessoa do seu relacionamento?

- ( ) Sim ( ) Ns/Nr  
 ( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

### 10. Críticas e sugestões

---

---

---

---

---

---

---

---

